



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2006

Beratungsqualität in der Versicherungsbranche

Schwabe, Gerhard ; Gerber, Michael ; Bürer, Nicolas

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich


ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-57313>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Schwabe, Gerhard; Gerber, Michael; Bürer, Nicolas (2006). Beratungsqualität in der Versicherungsbranche. Management Solutions - Die Schriftenreihe von Solution Providers, 2:1-39.



MANAGEMENT SOLUTIONS

DIE SCHRIFTENREIHE
VON SOLUTION PROVIDERS

BAND 02

BERATUNGSQUALITÄT
IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT



Universität Zürich



SOLUTION PROVIDERS
Management
Consulting

IMPRESSUM

MANAGEMENT SOLUTIONS

Das Themen-Magazin der Solution Providers AG, Dübendorf

BERATUNGSQUALITÄT IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

HERAUSGEBER:

Solution Providers AG
www.solutionproviders.com



SOLUTIONPROVIDERS
Management
Consulting

in Zusammenarbeit mit dem:



Institut für Informatik der Universität Zürich
Prof. Dr. Gerhard Schwabe
www.ifi.unizh.ch/stff/schwabe/



ZUSCHRIFTEN UND ANFRAGEN AN:

Solution Providers AG
Neugutstrasse 89
CH-8600 Dübendorf
Tel. +41 1 802 20 00
info@mailsp.com

REALISIERUNG:

KWW Naumann, Zürich
www.kww-naumann.com

COPYRIGHT:

Die Wiedergabe von Auszügen ist mit schriftlicher Zustimmung des Herausgebers und mit Quellenangabe gestattet.

*Der Mensch hat drei Wege,
klug zu handeln.
Erstens durch Nachdenken:
Das ist der edelste.
Zweitens durch Nachahmen:
Das ist der leichteste.
Drittens durch Erfahrung:
Das ist der bitterste.*

Konfuzius

MANAGEMENT SUMMARY

Die Qualität ihrer Beratung und Betreuung wird massgebend darüber entscheiden, wie die Schweizer Versicherungen ihre aktuellen strategischen Herausforderungen meistern. Die Branche erwartet einschneidende demographische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen und damit eine Verhärtung des Wettbewerbs. Doch

- wie steht es um die viel beschworene Beratungsqualität in der Assekuranz heute?
- welche Faktoren determinieren diese Qualität und wie lassen sich diese beeinflussen, um die notwendigen Standards zu erreichen?

Diese und zahlreiche weitere Fragen werden in der Studie gestellt und beantwortet, um anschliessend Handlungsoptionen aufzuzeigen, wo die Branche den Hebel ansetzen kann bzw. sollte.

Besondere Aufmerksamkeit gilt dabei den beiden Faktoren **Effektivität** und **Effizienz**, welche die **Beratungs- und Betreuungsqualität** und damit das **Wachstumspotenzial** der Branche definieren (s. Abb. 4.1). Effektivität beantwortet hierbei die Frage: «Welchen Beratungs- und Betreuungsansatz wähle ich?» und wird u. a. über die Kundenorientierung erreicht, die unter den Aspekten Kundentyp, -situation und -wertbetrachtung analysiert wird. Effizienz gibt eine Antwort auf die Frage «Wie gut steuere ich den ausgewählten Prozess?» Auch sie wird auf zwei Faktoren zurückgeführt: Auf die Kompetenzen des Versicherungsberaters und auf die Qualität der Prozesse (Operational Excellence), welche sich in der Prozessgestaltung, in der Führung und im Controlling widerspiegelt.

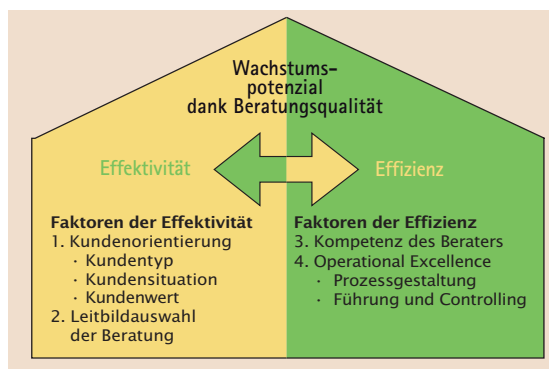


Abb. 4.1 – Beratungsqualität ist die Voraussetzung, um Wachstumspotenzial zu erschliessen

Die entscheidende Voraussetzung, effektiv und effizient zu beraten, ist die Kenntnis des Kunden. Ohne dieses Wissen unterliegt die Wahl von Prozessen und Massnahmen dem Zufall. Die Frage ist denn auch, wie es um diese Kenntnis steht und was auf Seiten der Versicherungen getan wird, um diese Voraussetzung zu erfüllen.

Fast man die zahlreichen Einzelresultate der Studie zusammen, so kommt sie zum Schluss, dass die Schweizer Versicherungen der Effizienz ihrer Arbeit bisher mehr Beachtung geschenkt haben als der Effektivität. Aber in beiden Bereichen bleibt es häufig bei Ansätzen, wobei sich jede Gesellschaft auf einen der beiden Aspekte fokussiert (hat). Es wurde keine Versicherung identifiziert, die sich in beiden Richtungen besonders erfolgreich engagiert hätte.

HANDLUNGSOPTIONEN

Hauptziel der Studie war es jedoch, **Handlungsoptionen zur Verbesserung der Betreuungs- und Beratungsqualität** zu eruieren und zu formulieren. Diese setzen konsequenterweise bei der Effektivität und bei der Effizienz der Prozesse an. Die Studie zeigt, dass der Beratungsprozess nur dann die gewünschte Qualität und damit den anvisierten Erfolg haben kann, wenn alle Teilprozesse konsequent ausgeführt werden. Diese Teilprozesse werden zum **«Königsweg der erfolgreichen Kundenbetreuung»** (s. Abb. 5.1) integriert. Die meisten Komponenten dieses Prozesses sind längst bekannt und werden mehr oder weniger konsequent ausgeführt. Einen entscheidenden Beitrag zur Resultatsverbesserung versprechen jedoch zwei innovative Teilprozesse, die – wie die Befragung gezeigt hat – in der Realität erst ansatzweise erkannt und genutzt werden. Mit ihrem Einsatz dürften die Versicherungen

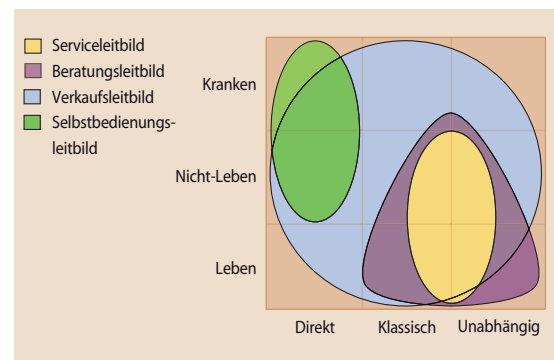


Abb. 4.2 – Der Einsatz von Beratungsleitbildern in Abhängigkeit von Versicherungsart und Vertriebsart.

mehr als nur marginalen Einfluss auf die Effektivität ihres Vertriebs nehmen, sind die Autoren überzeugt. Der erste Vorschlag zielt auf die

- akzentuierte Planung und den kombinierten **Einsatz der Vertriebskanäle** (s. Abb. 4.2). Mit dieser Methode wird sichergestellt, dass jeder Kunde gemäss seiner individuellen (Lebens-)Situation gezielt vom Ausendienst oder vom Makler über einen Direkt- oder Alternativkanal kontaktiert wird (s. S. 10 f. und 21 f.). Für jede Situation bietet sich eine beste Lösung (*best practice*) an.

Voraussetzung für den effektiven Einsatz der Vertriebskanäle ist allerdings auch

- die vorgängige Definition und Vorgabe unternehmensspezifischer **Beratungsleitbilder**.

Es sind die Leitbilder, die es den Unternehmen erst ermöglichen, Ansprache und Beratung konsequent auf die Bedürfnisse des jeweiligen Kundentyps auszurichten. Die Autoren haben vier Leitbilder für die Studie formuliert und bei den Teilnehmern verifiziert, weitere werden kurz vorgestellt (s. S. 13 und 31).

TEILNEHMER UND VORGEHEN

Die vorliegende Studie, an der sich 20 führende Gesellschaften der schweizerischen Sach-, Lebens- und Krankenversicherungsbranche sowie zwei unabhängige Finanzvermittler beteiligt haben (s. S. 38), welche über 75 % der Prämieinnahmen des privaten Versicherungssegments auf sich vereinen, wurde in drei Phasen erstellt. Nach der Herleitung und Begründung des Vorgehens und der wissenschaftlichen Argumentation wurde die aktuelle Situation in der Schweiz erhoben, um die Resultate anschliessend mit den erarbeiteten Zielvorgaben zu vergleichen. Auf dieser Basis wurden Handlungsoptionen formuliert, die es den Teilnehmern und allen anderen Assekuranzunternehmen ermöglichen sollen, ihre strategischen Entscheide gezielt vorzubereiten.

NACHHOLBEDARF

Während sich Handel und Industrie unter dem Druck des Wettbewerbs längst daran gemacht haben, ihre Kunden zu erforschen, um die Effizienz und Effektivität ihres Marketings und vieler anderer Massnahmen zu verbessern, müssen die Versicherungen unter dem Druck des liberalisierten Marktes erkennen, dass für sie hier Nachholbedarf besteht. Immerhin bietet sich ihnen ein nachhaltig erfolgversprechender Weg, diesen systematisch zu befriedigen: Der «Königsweg zur erfolgreichen Kundenbetreuung und -beratung».

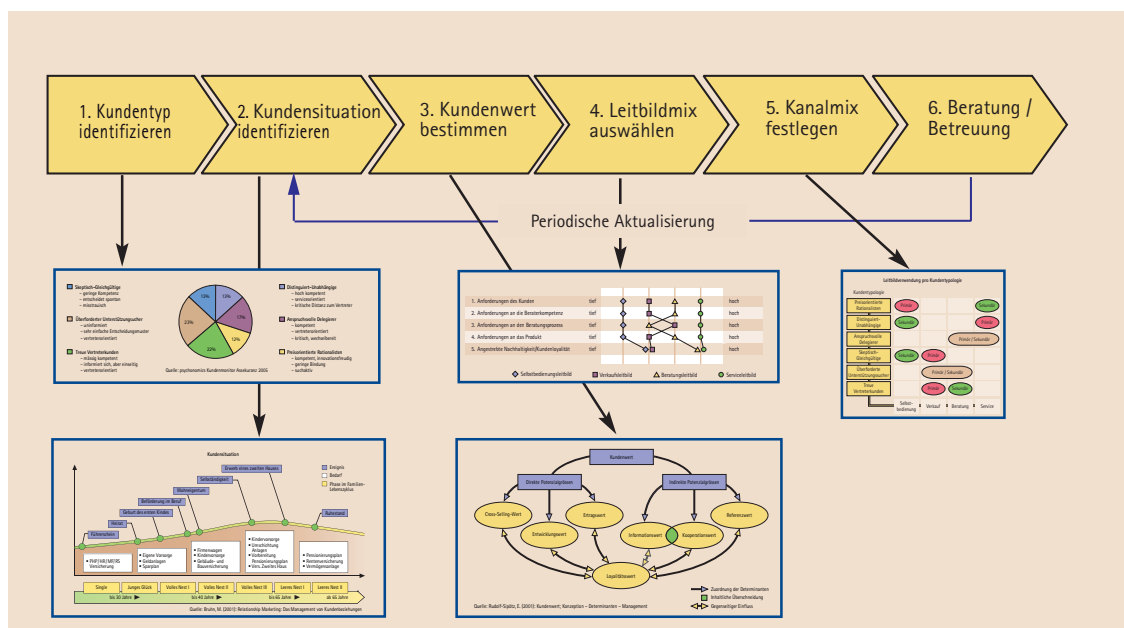


Abb. 5.1 – Der «Königsweg zur erfolgreichen Kundenberatung und -betreuung»

INHALTSÜBERSICHT

MANAGEMENT SUMMARY	4
VORWORT	7
EINLEITUNG	8
1.1 Ursprung der Studie	8
1.2 Zielsetzung und Nutzen	9
2 WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN	10
2.1 Beratungsqualität	10
2.2 Effektivität durch Kundenorientierung	10
2.3 Effektivität durch Auswahl von Leitbildern	12
2.4 Effizienz durch Beraterkompetenz und Operational Excellence	16
3 VORGEHENSWEISE UND TEILNEHMERPROFIL	18
3.1 Methodik der Untersuchung	18
3.2 Profil der Teilnehmer	18
4 EMPIRISCHE ANALYSE DER BERATUNGSQUALITÄT	20
4.1 Effektivität durch Kundenorientierung	20
4.2 Effektivität durch Leitbilddauswahl	21
4.3 Effizienz durch Beraterkompetenz	21
4.4 Effizienz durch Operational Excellence	22
4.5 Effizienz durch Operational Excellence in Führung und Controlling	25
5 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE UND HANDLUNGSOPTIONEN	26
5.1 Einschätzung von Erfolgsfaktoren und Umsetzungsmassnahmen zur Steigerung der Beratungsqualität	26
5.2 Stärkere Ausprägung der Effektivität gefragt	28
5.3 Einsatz von innovativen Leitbildern	31
5.4 Ziele, Massnahmen und Nutzen zur Effizienzsteigerung	32
6. SCHLUSSBETRACHTUNG	36
Literaturhinweise	36
Initiatoren und Autoren der Studie	37
Liste der Studienteilnehmer	38

VORWORT



Das Versicherungsgeschäft steht und fällt mit dem Vertrauen der Kunden. Der fundamentale Vertrauensstatbestand basiert auf dem Versprechen der Versicherungen, im Schadensfall die Kosten für den Kunden zu übernehmen. Dazu muss aber nicht nur die Zahlungsfähigkeit der Gesellschaft sichergestellt sein,

der Kunde möchte nicht erst im Schadensfall feststellen, dass just sein Fall von der Deckung ausgeschlossen ist. Eine gute Beratung stellt deshalb von vorn herein sicher, dass der Kunde im Schadensfall von seiner Versicherung nicht im Stich gelassen wird, sondern dass er sich auf sie verlassen kann.

Neben dieses Kernanliegen treten für die Versicherungen wirtschaftliche Ziele. Wurden noch vor wenigen Jahren immer mehr Produkte entwickelt und primär unter Renditegesichtspunkten vermarktet, in aufwändigen Marketingkampagnen hohe Kapitalrenditen und den Beratern hohe Provisionen in Aussicht gestellt, so haben die Ereignisse nach dem Jahr 2001 doch am Vertrauen in die Branche und so an ihrem wichtigsten Kapital genagt.

In den letzten Jahren sind nun klare Bemühungen der Assekuranz zu erkennen, dieses Vertrauen zurück zu gewinnen. Anstatt hohe Risiken im Kapitalmarkt einzugehen, besinnen sich Versicherungen wieder auf ihr Kerngeschäft. Der wichtigste Punkt hierbei ist eine qualitativ hochwertige und nachhaltig wirkende Beratung des Kunden. Eine gute Beratung ist effektiv, d.h. heisst, sie erzielt genau das Beratungsergebnis, das sich Kunde und Versicherung wirklich wünschen, und sie ist effizient, d.h. das Beratungsergebnis wird mit einem möglichst geringen Ressourcenaufwand erreicht. Die vorliegende Studie untersucht nun, wie es um diese beiden Kriterien der Beratung wirklich steht.

Alle grossen und mittleren Privatversicherungen und Krankenkassen in der Deutschschweiz wurden eingeladen, an dieser Untersuchung teilzunehmen, und es ist gelungen, vom Prämienvolumen her die Mehrheit des Deutschschweizer Privatversicherungsmarkts abzudecken. Als Wissenschaftler hätten wir gerne harte Kennzahlen verwendet, aber diese werden von den Versicherungen aus nachvollziehbaren Gründen nicht zur Verfügung gestellt, respektive auch gar nicht erst zu erheben versucht. Doch auch die erhobenen Daten (z. B. Bewertungen der eigenen Leistungsfähigkeit

durch Experten) und die qualitativen Untersuchungen lassen hoch interessante Beobachtungen zu:

- Der Beratungsansatz und die Gestaltung des Beratungsprozesses hängt mehrheitlich vom Berater und nicht vom Kundentyp, den Kundenbedürfnissen oder der Lebenssituation des Kunden ab.
- Dabei orientieren sich Berater an unterschiedlichen Beratungsleitbildern, ohne über diese wirklich zu reflektieren.
- Eine Integration von Vertriebskanälen und deren aktive Verknüpfung mit dem Ziel, den Kunden gemäss seinen Anforderungen zu bedienen, ist nicht existent.
- Die Versicherungen verlassen sich bei der Beratung und Betreuung noch weitgehend auf das Bauchgefühl ihrer Berater. Zwar werden Hilfsmittel für eine beschleunigte Standardisierung von Prozessen (Checklisten etc.) angefertigt, aber sie werden noch lange nicht durchgehend genutzt.

Immerhin gibt es auf konzeptioneller Ebene einige vielversprechende Ansätze zur Verbesserung des Beratungsprozesses; dazu gehört

- die flexible Ausrichtung der Vertriebskanäle am jeweiligen Kundentyp bzw. an der aktuellen Lebenssituation des Kunden im Rahmen eines Kanal-Mix-Managements.
- die Digitalisierung versicherungsinterner Prozesse und die Durchdringung aller Lebensbereiche mit dem Internet öffnen erhebliche Potenziale, das Versicherungsgeschäft zu verbessern.

Realisiert wurde bisher aber nur wenig. Aus meiner Sicht sind die in der Studie vorgestellten Verbesserungsvorschläge nicht revolutionär, aber höchst spannend. Wie kann ein Beratungsprozess unterschiedliche Beratungsleitbilder berücksichtigen? Wie kann Beratung effektiver und effizienter gestaltet werden? Und was kann IT dazu beitragen?

Die Vorschläge auf diese Fragen sollen zum Nachdenken anregen, es bleibt aber sicher noch einiges zu tun: In der Forschung, in der Beratung und in der Versicherungspraxis!

Prof. Dr. Gerhard Schwabe

1 EINLEITUNG

1.1 URSPRUNG DER STUDIE

Verschiedene Quellen zeigen, dass sich die Umwelt und die Märkte für die Assekuranz auf unterschiedlichen Ebenen ändern (z. B. Accenture 2015¹). Zu nennen sind insbesondere die Regulierungsdichte, die Demographie und damit die wirtschaftliche und soziale Umwelt. Aufgrund der Etablierung des Internets sind die Kunden in der Regel besser informiert als früher, die Markttransparenz ist grösser, die Loyalität der Kunden hingegen kleiner geworden. Der Wettbewerb zwischen den Unternehmen verhärtet sich, neue Marktteilnehmer vergrössern den Druck zusätzlich. Und die IT hat sich als zentraler Supportprozess in der Versicherungswirtschaft und im Beratungsprozess etabliert.

Seit Jahren unterstützen die beiden Herausgeber der Studie «Beratungsqualität in der Versicherungswirtschaft» führende Banken mit dem Ziel, Beratungsprozesse zu optimieren. Die Erkenntnis, die sie dabei gewonnen haben, hat sie animiert, auch einmal die Situation bei den Versicherungsunternehmen zu analysieren. Denn diese müssen, wollen sie die skizzierten Herausforderungen bestehen und ihre Position im Markt behaupten oder gar verbessern, auf die skizzierten Veränderungen adäquat reagieren:

- Eine typische Reaktion erfolgt auf strategischer Ebene, wenn die Unternehmen eine Differenzierungsstrategie (nach M. Porter, 1985) wählen. Doch damit setzen heute fast alle klassischen Versicherungsanbieter auf eine ähnliche Strategie und versuchen im Wesentlichen, sich über Qualität der Kundenbeziehungen und der Services vom Wettbewerb abzugrenzen. Damit hat jedoch eine Gleichschaltung der Strategien stattgefunden und der Differenzierungsfaktor «Beratungs- und Betreuungsqualität» seine Wirkung weitgehend verloren.
- Einen weiteren Ansatzpunkt dafür stellt auf operativem Niveau der Beratungsprozess dar. Dieser definiert, wie die Gesellschaften ihre Kunden akquirieren, beraten und betreuen; der Beratungsprozess gehört zu den Kernkompetenzen der Versicherungsgesellschaften.

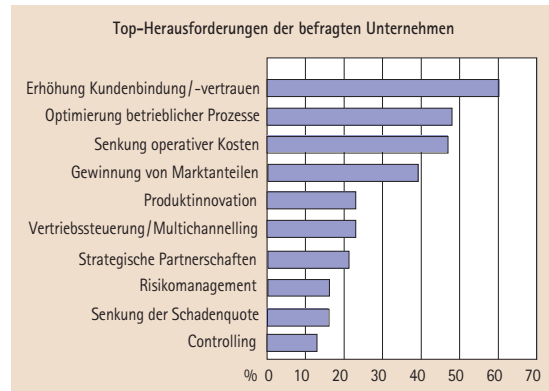


Abb. 8.1 – Top-Herausforderungen von Versicherungsunternehmen. (Quelle: Steria Mummert Consulting: Online-Befragung Insurance-Trends, 2005)

Das Management ist sich offensichtlich bewusst, dass es um die Beratungsqualität im Vertrieb und damit um die Kundenbeziehung nicht zum Besten bestellt ist. Das erklärt, warum die Versicherer die in Abb. 8.1 zusammengefassten Punkte als die Top-10-Herausforderungen erkennen.

Der Beratungsprozess im Vertrieb steht im Zentrum der Bemühungen der Versicherungsgesellschaften, sich den veränderten Markt- und Umweltbedingungen anzupassen. Die Qualität dieses Beratungsprozesses wird durch seine Effektivität und seine Effizienz (s. Grundlagen Kap. 2, S. 10 ff.) definiert. Aufgrund eigener Einsichten in die betrieblichen Abläufe der Firmen und weiterer Vergleichsmöglichkeiten stellen die Herausgeber die These auf, dass der Beratungsprozess bei vielen Versicherungsgesellschaften nur unzureichend effektiv und effizient ist, so dass die Beratungsqualität in vielen Fällen suboptimal ausfallen und damit die Nachhaltigkeit der Kundenbeziehung ungenügend bleiben muss.

Eine empirische Analyse des Beratungsprozesses soll deshalb zeigen, ob in der Branche explizit Handlungsbedarf besteht und wie das Optimierungspotenzial in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht zu veranschlagen ist. Die beiden Partner der Studie sind

¹ Literaturhinweise s. S. 36

- die **Information Management Research Group** der Universität Zürich als wissenschaftlicher Forschungspunkt und Partner für die Erhebung der Daten.
- das Management Consulting Unternehmen **Solution Providers AG**, ein erfahrener Praxispartner der Banken- und Versicherungswirtschaft, als Konzeptverantwortlicher und Realisator der Studie.

1.2 ZIELSETZUNG UND NUTZEN

Im Rahmen der Studie wurden zusätzliche Analyseziele formuliert und weitere Fragen gestellt und beantwortet:

- Was macht eine effiziente und effektive Beratung aus? Diese Frage soll mit einer Liste relevanter Qualitätsfaktoren beantwortet werden.
- Wo sind die offensichtlichsten Mängel im Beratungsprozess zu lokalisieren? Für die Versicherungsanbieter soll mit Hilfe von Qualitätsfaktoren gezeigt werden, in welchen Punkten ihre Beratung überzeugt, aber auch in welchen sie weniger zufriedenstellend ausfällt.

- Wie kann die Versicherungsberatung situationsgerecht verbessert werden? Es soll für verschiedene Kundentypen und Kundensituationen aufgezeigt werden, wie die Beratungsqualität verbessert werden kann.

Ein weiterer Nutzen (insbesondere) für die an der Studie teilnehmenden Versicherungsanbieter besteht in der Möglichkeit, selbst eine Standortbestimmung vorzunehmen und damit zu eruieren, wo das Unternehmen mit seinen eigenen Beratungsprozessen im Vergleich zum Markt steht und welche Handlungsoptionen es hat, sich zu differenzieren. Auf diese Handlungsoptionen geht die Studie in Kapitel 5 näher ein. Für jede Handlungsoption wird gezeigt, wie deren korrekte Anwendung beim geeigneten Kundentyp oder in der jeweiligen Kundensituation zu einer Steigerung der Beratungsqualität führt.

2 WISSENSCHAFTLICHE GRUNDLAGEN

2.1 BERATUNGSQUALITÄT

Schon lange ist den Versicherern klar, dass die Neukundenakquisition ein Vielfaches der Kosten verursacht, die für Cross-Selling-Aktionen unter Bestandskunden aufgewendet werden müssen. Die Differenz zwischen der durchschnittlichen Policendichte einer Versicherungsgesellschaft von heute 1.5 bis 2.3 Policen und einem Potenzial pro Haushalt von 6 bis 7 (Schätzung Solution Providers) offenbart ein erhebliches Entwicklungspotenzial. Wer seine Kunden zufrieden stellt, kann sich ihre langfristige Loyalität sichern und sie über kostengünstiges Cross-Selling an sich binden. Deshalb liegt es im Interesse eines jeden Kundenberaters, den steigenden Qualitätsansprüchen seiner Klientel mit einer entsprechenden Dienstleistung zu begegnen. Die Entwicklung der Beratungsqualität in allen Vertriebskanälen wird in Zeiten eines harten Verdrängungswettbewerbes somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor der Versicherer.

Doch wie lässt sich Beratungsqualität so definieren, dass sie auch quantitativen Zielvorgaben entspricht? In dieser Studie geschieht dies als Kombination von Beratungseffizienz und Beratungseffektivität (s. Abb. 10.1).

Die beiden Faktoren Effektivität und Effizienz wurden von Peter F. Drucker (1955) in die ökonomische Diskussion eingeführt. Effektivität ist danach ein Mass für die Zielerreichung (Wirksamkeit, Output) einer Massnahme, Effizienz ein solches für deren Wirtschaftlichkeit (Kosten-Nutzen-Relation). Effektivität kann als Antwort auf die Frage

- «Was sind die richtigen Dinge?»
verstanden werden. In der Sprache des Vertriebes bedeutet dies:
- «Welchen Beratungsablauf/-prozess wähle ich, wenn ich unterschiedliche Möglichkeiten habe?»

Effizienz beantwortet die Frage

- «Wie manage ich die Dinge richtig?»
In der Sprache des Vertriebes bedeutet dies:
- «Wie gut steuere ich den gewählten Beratungsablauf bzw. den Beratungsprozess?»

Beide Elemente sind für das Erreichen einer hohen Qualität wichtig. Einen exzellenten Prozess auszuwählen und ihn dann schlecht zu managen, ist genau so wenig zielführend wie sich für einen nicht geeigneten Prozess zu entscheiden, diesen dann aber effizient auszuführen.

2.2 EFFEKTIVITÄT DURCH KUNDENORIENTIERUNG UND LEITBILDAUSWAHL

Viele Vertriebsorganisationen orientieren sich primär an der Effizienz, wenn sie überlegen, wie sie ihre Produktivität verbessern können. Für den ganzheitlichen Erfolg ist die Effektivität aber mindestens so wichtig. Ohne Effektivität im Visier läuft man Gefahr, das eigentliche Ziel zu verfehlen und demzufolge erfolglos zu sein.

Im Rahmen des hier diskutierten Beratungsprozesses und den identifizierten Optimierungspotenzialen in der Versicherungswirtschaft lässt sich Effektivität beispielsweise mit folgenden Fragen identifizieren:

- «Ist der Kunde, mit dem ich das Gespräch suche, überhaupt der «richtige» Kunde für mich?»
- Wenn ja, was ist der «richtige» Beratungsansatz für diesen Kunden?»

Was also tun? Wie es Effektivität definiert: Die richtigen Dinge tun. Die Beratung muss sich am Kunden orientieren. Der Berater muss die Bedürfnisse des Kunden kennen, um sie berücksichtigen zu können. Nach M. Bruhn (2001) setzt das voraus, dass er die Erwartungen und Wünsche des Kunden analysiert und ihn «generell» (soziales Umfeld, persönliche Daten) wie auch «speziell» (Vorlieben, Risiko- und Versicherungsaffinität, Finanzlage, Versicherungs-Know-how) kennt.

Industrie und Handel haben die Bedeutung des Wissens über den Kunden erkannt. Nach einer

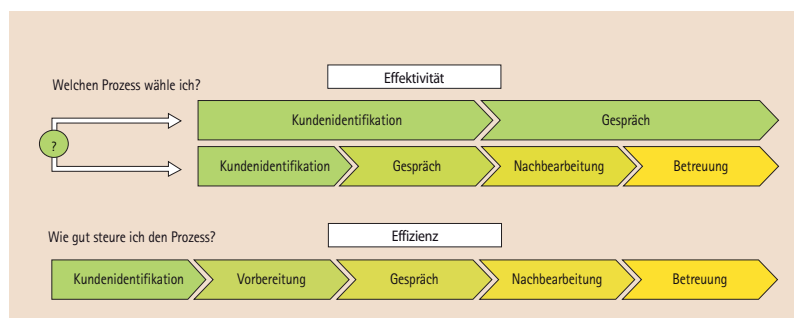


Abb. 10.1 – Definition der Beratungsqualität

«Im Vertrieb besteht erhebliches Effizienzsteigerungspotenzial, einerseits durch ein strukturiertes und gut geführtes Vorgehen, andererseits durch die gezielte Verlagerung von unternehmerischen Verantwortungen und Kompetenzen auf die VertriebsEbene.»

Beat Bär, Leiter Marktorganisation Ost, Zürich Versicherungen

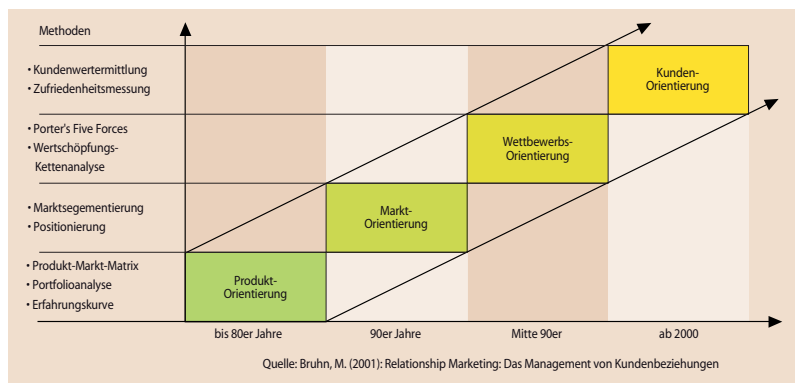


Abb. 11.1 – Von der Produkt- zur Kundenorientierung

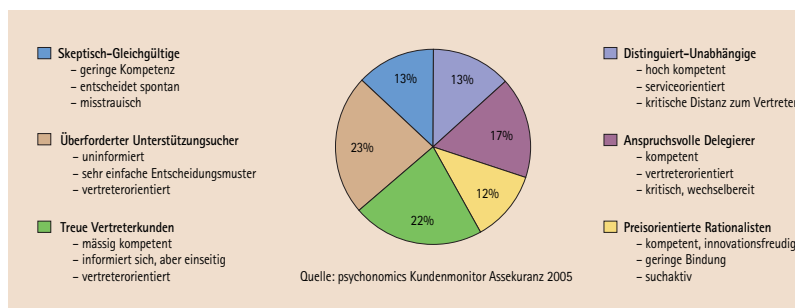


Abb. 11.2 – Differenzierung nach Kundentypen

langen Phase der Produktorientierung (Verkäufermarkt) haben sich die Anbieter viel mehr um die Anliegen ihrer Kunden gekümmert. Abb. 11.1 dokumentiert die zunehmende Kundenorientierung der Industrie in den vergangenen Dekaden, die heute auch auf die Versicherungsindustrie übergreift. In der Assekuranz setzt eine kundenorientierte Beratung Informationen über den **Kundentyp**, die **Kundensituation**, den **Kundenwert** und das richtige **Beratungsleitbild** voraus. Diese Themen werden im Folgenden diskutiert.

KUNDENTYP: DAS PROFIL SEINES KUNDEN KENNEN

Das Profil des Kunden basiert auf verschiedenen Kriterien: Auf den Erwartungen des Kunden an den Beratungsablauf, an den Berater, an die Gesellschaft sowie an deren Lösungsvorschläge (Produkte und Services).

Wer seinen Kunden vis-à-vis und dessen Erwartungen kennt, kann die Situation rational beurteilen und meistern. Auf Basis dieser Überlegungen hat die Psychonomics AG Deutschland eine Kundentypologie entwickelt. Dazu wurden Kunden zu verschiedenen individuellen Merkmalen

befragt. Beispielsweise zu ihrer Leistungserwartung, ihrer Preisorientierung, ihrer Kompetenz bzw. ihrem Involvement, ihrer Beeinflussbarkeit, ihrem Entscheidungsaufwand, ihrer Informationsneigung, ihrer Imageorientierung sowie ihrer Ausrichtung am Vertreter und ihrem Wunsch nach Nähe und Unterstützung durch persönliche Empfehlungen. Abb. 11.2 zeigt die entsprechende Kundentypologie. Im Gegensatz zu gängigen Kundensegmentierungen ist diese Typologie unabhängig von Beruf, Lohn, Vermögen, Alter und Geschlecht.

KUNDENSITUATION: DEN LEBENSZYKLUS DES KUNDEN ANALYSIEREN

Genau so wichtig wie das Verständnis der aktuellen Kundenbedürfnisse und -erwartungen ist es für den Versicherungsberater,

diese antizipieren zu können. Versicherungen werden in der Regel abgeschlossen, um Risiken, deren Eintrittswahrscheinlichkeit und deren Bedeutung von der aktuellen und zukünftigen Lebensphase des Kunden abhängen, beherrschbar zu machen. Berater, die den Lebenszyklus des Kunden verstehen und deuten und ihm adäquate Handlungsvorschläge offerieren können, vergrössern ihre Chance auf einen Vertragsabschluss.

Doch was ist ein Lebenszyklus? Versicherungstechnisch versteht man unter einem Lebenszyklus insbesondere die sequenziell ablaufenden Phasen Single, DINKs (Double Income No Kids), Familiengründung, Reifephase (Immobilienwerb, Selbstständigkeit) und Ruhestand (s. Abb 12.1).

KUNDENWERTBETRACHTUNG: NICHT NUR DER KURZFRISTIGE ABSCHLUSS ZÄHLT

Der ganzheitliche Kundenwert (s. Abb. 12.2) wird als Summe aus direkten und indirekten Wertbeiträgen definiert. Beide sollen zum Erfolg beitragen. Während der vergangenheitsbezogene Ertragswert und der zukunftsbezogene

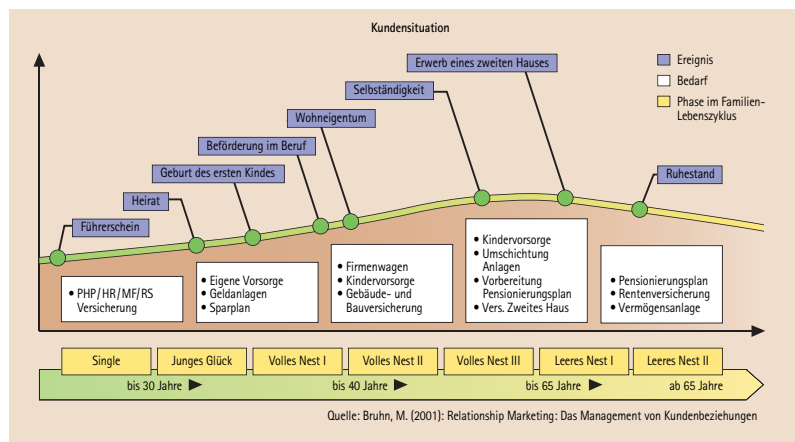


Abb. 12.1 – Die versicherungsrelevanten Phasen des Lebenszyklus

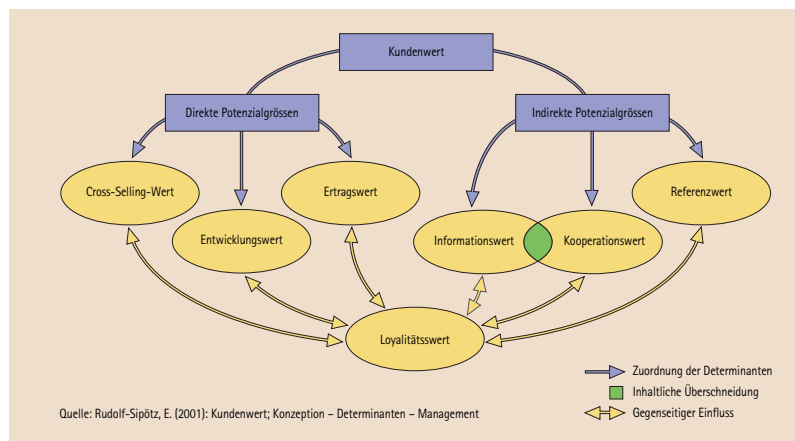


Abb. 12.2 – Kundenwertbetrachtung

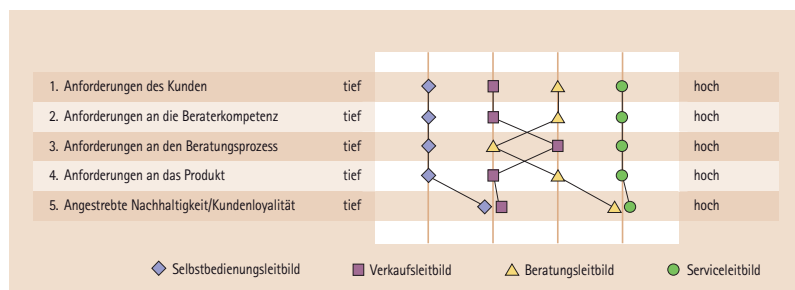


Abb. 12.3 – Auswahl von Leitbildern

Entwicklungswert Erträge umfassen, die sich auf das Bestandsgeschäft, also auf Verträge, die mit dem Kunden bereits geschlossen wurden, beziehen, sind unter dem Cross-Selling-Wert zukünftige Ertragschancen, also Potenzialwerte aus Neugeschäften zu verstehen.

Der Referenzwert eines Kunden ergibt sich schliesslich aus monetarisierbaren Effekten, die durch Referenz- oder Weiterempfehlungsaktivitäten dieses Kunden ausgelöst werden. Die Abgrenzung zwischen Informations- und Kooperationswert kann nicht exakt gezogen werden, jedoch wird der Kooperationswert meist durch Austausch materieller Güter bestimmt, während Informationen immateriellen Charakter (für das Unternehmen nutzbare Informationen) besitzen.

Alle Elemente wirken auf die Kundenloyalität und beeinflussen – ganzheitlich betrachtet – ihre Ausprägung.

2.3 EFFEKTIVITÄT DURCH WAHL VON LEITBILDERN

Auf Grund veränderter Marktsituationen wie der Deregulierung, dem Internet, der Steigerung der Kundenanforderungen etc. haben sich in den vergangenen Jahren unterschiedliche Vorgehensweisen in der Beratung herauskristallisiert.

Was vor zehn Jahren noch unvorstellbar war, ist beispielsweise in der Krankenversicherung für viele Kunden zum «Sport» geworden: Die günstigste Grundversicherung wird gesucht und mit dem optimalen Paket einer zweiten Krankenkasse kombiniert. In Deutschland hat diese «Selbstbedienungs-

mentalität» in den vergangenen drei Jahren den kompletten Markt für Fahrzeugversicherungen durcheinander gewirbelt: 53% aller Versicherten sind laut Angaben von Psychonomics AG Deutschland in dieser Zeit zu einem (häufig günstigeren) Anbieter gewechselt und haben da-

«Auch im Massengeschäft Motorfahrzeug, Hausrat, Privathaft etc. braucht der Kunde Beratung, aber nicht unbedingt zu Hause an seinem Küchentisch.»

Thomas Näf, Geschäftsführer, Züritel

durch bei der durchschnittlichen Motorfahrzeugprämie einen Preissrutsch von 426 auf 381 Euro (Quelle: Asstel Deutschland, 2006; Solution Providers Analyse) ausgelöst. Der Kunde ist dank dem Informationsangebot des Internets und der aggressiven Anbieter mündig geworden und hat sich bei den Angeboten mehr oder weniger selbst bedient. Die Autoren gehen davon aus, dass ein Versicherungsunternehmen den Bedürfnissen seiner Kunden in einem solchen Fall am ehesten mit einem Selbstbedienungsleitbild entsprechen würde.

Insgesamt haben die Autoren vier unterschiedliche Leitbilder identifiziert, welche von den Versicherungsanbietern – mehr oder weniger unbewusst – in Abhängigkeit von ihrer Versicherungsart und den vorhandenen Vertriebskanälen definiert wurden und mit denen sie sich im Markt über die diversen Vertriebskanäle differenzieren.

Ein solches Leitbild kann in Leitidee und in Leitsätze unterteilt werden. Die Leitidee umschreibt – möglichst kurz und prägnant – den Grundgedanken des Leitbildes und den sich daraus ergebenden Nutzen für den Kunden. In den Leitsätzen wird schliesslich die operative Umsetzung der Leitidee mit Hilfe von Grundwerten, Zielen und Kriterien umschrieben. Das Leitbild bestimmt, wie die Gesellschaft am Markt auftritt, und besitzt damit einen erheblichen Einfluss auf ihre Effektivität und Beratungsqualität.

Die Autoren haben diese Leitbilder selbst definiert und auf dem Markt verifiziert.

SELBSTBEDIENUNGSLEITBILD

Leitidee	<ul style="list-style-type: none">• Der Kunde weiss, was er will, und sucht einen einfachen und schnellen Zugang zu den gewünschten Produkten. Er ist überzeugt, die geeigneten Produkte für seine Bedürfnisse zu finden.• Die Unternehmen bieten ihren Kunden über standardisierte Vertriebsprozesse einen einfachen Zugang zu ihren Produkten.
Kunden	<ul style="list-style-type: none">• Betreuung bzw. persönliche Beratung sind nicht gefragt, der Kunde bleibt unanalysiert.• Für die Versicherung haben die Kunden in der Regel wenig Potenzial, sie sind eher preissensitiv und wechselbereit. Die Bonität ist eher unterdurchschnittlich.
Berater	<ul style="list-style-type: none">• Da die Produkte in der Regel einfacher Natur sind, halten sich die fachlichen Anforderungen an die Qualifikation des Beraters in Grenzen. Der Berater muss sich aber für den Einsatz im Call Center eignen, er sollte beispielsweise über eine sympathische Stimme verfügen und schnell auf Fragen der Kunden reagieren können.• Der Fixlohnanteil von Beratern in Call Center Services ist relativ hoch, die Berater müssen nicht direkt akquirieren und können ihren Umsatz nur in Grenzen beeinflussen.
Prozess	<ul style="list-style-type: none">• Der Verkauf findet hauptsächlich über ein Contact Center und das Internet statt. Eine ausführliche Beratung ist selten kosteneffizient, da sie in der Regel nur zu einem kleinen Abschluss führt.• Die Anforderungen an die Gestaltung des Prozesses sind wegen der Standardisierung und Automatisierung sehr hoch.
Produkt	<ul style="list-style-type: none">• Das Produktsortiment ist begrenzt, Komplexität und Produktanforderungen entsprechend gering.• Der Preis spielt wegen der guten Vergleichbarkeit und Austauschbarkeit der Produkte eine entscheidende Rolle.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Soziale Kompetenz und Ausstrahlung des Beraters sind wichtig, die verkauften Produkte müssen überzeugen, der Kunde muss zufrieden sein.• Die Beziehung zwischen Berater und Kunde ist eher kurzfristig, Nachhaltigkeit wird nicht erwartet. Der Kunde initiiert den nächsten Kontakt bei Bedarf von selbst.• Selbstbedienung setzt wenig Beratungsaufwand voraus und birgt für die Versicherungsanbieter Kostenersparnisse.

VERKAUFSLEITBILD

Leitidee	<ul style="list-style-type: none"> • Den spezifischen Bedarf des Kunden auf möglichst effiziente Weise mit firmeneigenen Produkten abdecken. • Der Verkauf wird über das Produkt oder die Persönlichkeit des Beraters initiiert, ohne wesentlich auf Wünsche oder Bedürfnisse des Kunden einzugehen. Die Beratung wird auf den Verkauf reduziert.
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Die Kundenakquise beruht insbesondere auf der aktiven Ansprache von Neukunden im Umfeld des Beraters. • Bedarfsanalysen werden nicht verwendet. Kundenkenntnisse werden kaum vorausgesetzt. • Die Kundennähe ist hoch, der Verkauf wird persönlich (ggf. am Telefon) getätigt, eine umfassende Beratung findet nicht statt. • Das identifizierte Potenzial des Kunden ist eher gering.
Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Die fachlichen Anforderungen sind gering, die sozialen aber hoch («der Verkäufer»).
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Prozesse sind wenig standardisiert und automatisiert, Produktvielfalt, -anforderungen und -komplexität sind gering.
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Der Preis ist nur bedingt wichtig, ein guter Verkäufer «kann alles verkaufen». • Die Provisionierung basiert auf den Abschlüssen, sie ist auf die Akquisition von Neukunden und auf Vertragsabschlüsse ausgerichtet.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Die Dauer der Kundenbeziehung ist relativ kurz, ein Wechsel des Anbieters ist einfach, da es sich um reinen Produkt(ver)kauf handelt. Das langfristige Potenzial des Kunden ist damit eher gering.

BERATUNGSLEITBILD

Leitidee	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung wird als Investition in eine langfristige und gute Kundenbeziehung verstanden. Der unmittelbare Verkauf steht im Hintergrund.
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> • Die Akquise beruht hauptsächlich auf Empfehlungen existierender Kunden. • Die meisten Kunden verfügen über ein gewisses Potenzial, über hohe Bonität, ein gutes Einkommen oder Vermögen, die familiäre Ausgangslage ist sicher, es lohnt sich, die Beratung aktiv zu gestalten. • Die Kenntnis über den Kunden ist gut, alle Wünsche des Kunden sollen optimal erfüllt werden.
Berater	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anforderungen an den Berater und seine soziale und fachliche Qualifikation sind hoch, die Themen, die er vertritt, sehr vielfältig. Der Berater muss fähig sein, die verschiedenen Bedürfnisse der Kunden zu erkennen und eine für beide Seiten zufrieden stellende Lösung zu finden.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> • Die Beratungsprozesse sollten standardisiert sein, damit der Berater auf alle Kundenwünsche und -bedürfnisse eingeht. Die Lösungsvorschläge werden jedoch individuell erarbeitet.
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> • Die Anforderungen an die Produkte können recht hoch sein, die Produktvielfalt ist eingeschränkt, die Angebotspalette begrenzt. • Der Preis spielt keine entscheidende Rolle, im Vordergrund steht die Betreuung durch gebundene bzw. freie Berater im Aussendienst, welche teils mit Honoraransatz, teils über eine erfolgsabhängige Provisionierung vergütet werden.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Kundennähe und persönlicher Beratung werden eine langlebige Kundenbeziehung sowie die Tendenz zur Lebenszyklus-Beratung gefördert. • Die Beratung wird durch eine hohe Qualität in den Leistungen geprägt, dafür ist der Kunde sehr anspruchsvoll und erwartet vom Berater eine langfristige Beratung.

SERVICELEITBILD

Leitidee	<ul style="list-style-type: none"> Der Berater bietet seinen Kunden eine umfassende Beratung in allen Versicherungsbelangen und sucht auf dem Markt die optimale Lösung. Er offeriert seine Dienste gegen Honorar.
Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Die individuelle Situation des Kunden wird diskutiert und analysiert, seine Wünsche und Bedürfnisse werden im Rahmen einer umfassenden Analyse geklärt. Die Kundennähe ist extrem hoch, sie entspricht derjenigen im Beratungsleitbild. Das Leitbild eignet sich eher für gehobene Kunden.
Berater	<ul style="list-style-type: none"> Die Erwartung und Anforderungen an den Berater sind – fachlich wie sozial – sehr hoch. Der Berater hat alle Bedürfnisse der Kunden abzuklären und zu bearbeiten. Macht er seine Aufgabe gut, sind Vertrauen und Kundenbindung entsprechend ausgeprägt.
Prozess	<ul style="list-style-type: none"> Die Anforderungen sind eher gering, die Kunden wollen individuelle Lösungen und Analysen, Prozesse müssen deshalb auf den Kunden zugeschnitten werden.
Produkt	<ul style="list-style-type: none"> Die Produktvielfalt ist sehr hoch, es gehört zum Serviceleitbild, für ein Problem verschiedene Offerte einzuholen und vorzuschlagen. Wegen der Produktvielfalt spielt der Preis bei der Wahl durchaus eine Rolle.
Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die Dauer der Kundenbeziehung könnte weniger nachhaltig sein als im Beratungsleitbild, da ein Auftrag nur für ein bestimmtes Zeitfenster gilt und an ein vereinbartes Honorar gebunden ist. Dennoch impliziert das Leitbild das Ziel (beider Partner) einer langfristigen Beziehung. Gemeinsam mit dem Kunden werden dessen Bedürfnisse analysiert und vollständige Lebenszyklus-Lösungsvorschläge präsentiert. Durch solche Lösungen und die Loyalität des Kunden wird Nachhaltigkeit erreicht. Der Berater muss die Loyalität des Kunden gewinnen und auch nach dem Abschluss eines Auftrags bestätigen, sein Ziel geht in Richtung lebenslange Beratung.

2.4 EFFIZIENZ DURCH BERATERKOMPETENZ UND OPERATIONAL EXCELLENCE

Hat man sich für den richtigen (effektiven) Prozess entschieden, geht es darum, diesen effizient umzusetzen. Effizienz misst das Verhältnis des realisierten Nutzens zum Aufwand, der für die Realisierung aufgewendet wird bzw. wurde. Bei der Betrachtung der Effizienz steht also die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund.

Auch in der Assekuranz spielt die Frage der Effizienz von Beratungsprozessen neben derjenigen nach ihrer Effektivität eine entscheidende Rolle. Viele Versicherungsberater konzentrieren sich ausschliesslich auf die Effizienz ihrer Arbeit und versuchen ihre (vorgegebenen) Ziele zu erreichen, indem sie den Aufwand und die Kosten reduzieren oder schneller arbeiten, allerdings ohne sicher zu stellen, dass der Prozess für das Unternehmen damit auch effizient wird. Effizienz lässt sich mit verschiedenen Methoden messen. Die Hauptkriterien für eine effiziente Beratung in der Versicherungswirtschaft sind folgende¹

- Kompetenzen des Beraters optimieren
- Operational Excellence erreichen, und zwar durch
 - Prozessgestaltung
 - Führung und Controlling

Diese Themen werden im Folgenden diskutiert.

KOMPETENZEN DES BERATERS

Kompetenz hat verschiedene Aspekte und kommt in verschiedenen Ausprägungen vor: Als

- Soziale Kompetenz (prägt die Haltung des Beraters gegenüber den Kunden und widerspiegelt seine Empathie, seine Kommunikationsfähigkeit und Gesprächstechnik² (inkl. Verkaufs- und Fragentechnik)

1 Quelle: Vorstudie dieser Untersuchung, siehe Vorgehensweise Kapitel 3

2 Die Methoden- und Gesprächstechnikkompetenzen sind neu in die Untersuchung aufgenommen worden

- Fachkompetenz (Produkt-, Markt- und Prozesswissen)
- Persönliches Netzwerk im privaten und beruflichen Umfeld
- Seniorität (aufgrund von Erfahrung und Alter)
- Methodenkompetenz¹. Damit wird die Fähigkeit bezeichnet, Probleme zu analysieren und zu strukturieren, Lösungen zu skizzieren und zu evaluieren, um so dem Kunden die beste Lösung für sein Problem anbieten zu können.

Kompetenz ist individuell ausgeprägt, eine Steigerung der Kompetenz schlägt sich in der Produktivität und damit auch im persönlichen Erfolg des Beraters nieder.

OPERATIONAL EXCELLENCE

Operational Excellence erreicht, wer die Erwartungen seiner Kunden mit kosteneffektiven Methoden erfüllt oder gar übertrifft. Typisch für das Kriterium ist die Berücksichtigung der Kostenaspekte (Minimum an Kosten, Zeitaufwand oder Ressourceneinsatz) sowie der Erwartungsseite des Kunden (qualitative Kriterien)².

Des Weiteren sollen die Lösungen für Kunden standardisiert und begrenzt sein. Die Gesellschaften bringen verlässliche Lösungen und bieten hoch qualitative Services für Kunden an. In der Literatur wird operationale Exzellenz auch – aber keineswegs ausschliesslich – mit der Auswahl und dem Einsatz geeigneter Technologien in Verbindung gebracht.

PROZESSGESTALTUNG

Wenden wir uns nun dem eigentlichen **Beratungsprozess** zu. Um sowohl eine differenziertere als auch integrale Sicht auf diesen Prozess zu ermöglichen, wurde der Gesamtprozess in verschiedene sequenziell ablaufende Phasen unterteilt (s. Abb. 16.1).

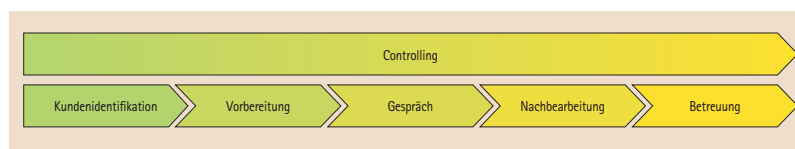


Abb. 16.1 – Die Definition des Beratungsprozesses

In der ersten Phase beginnt die **Akquisition des Kunden**. Dabei geht es darum, einen Termin für ein persönliches Gespräch mit dem Kunden zu vereinbaren. Vorher setzt sich der Berater über den Kunden ins Bild und prüft sein Potenzial als Versicherungskunde.

In der zweiten Phase werden **Kundenbesuch und Akquisitionsgespräch konkret vorbereitet**. Dazu wird Fundamental Research betrieben und die Kundendossiers – sofern vorhanden – studiert.

In die dann folgende dritte Phase fällt das **Beratungs- bzw. Verkaufsgespräch** mit dem Kunden. Bei den persönlichen Kontakten stehen das Abklären von Bedürfnissen und Wünschen und damit das Eruiere des Kundenpotenzials im Vordergrund. Bei Folgegesprächen werden dann Lösungsvorschläge zu den Bedürfnissen präsentiert und verkauft. Das Beratungs- und Verkaufsgespräch ist ein iterativer Prozess, der für den Aufbau einer Kundenbeziehung eine entscheidende Rolle spielt.

Die vierte Phase beinhaltet die **Nachbearbeitung** des Kundengesprächs. Fehlende oder zusätzliche Finanzkonzepte, Offerten und Policen sind nun zu erstellen und Besuchsdokumentation, Protokolle und Aktennotizen zu schreiben. In dieser Phase können auch weitere Informationen wie fehlende Kundenangaben eingeholt werden.

In die fünfte Phase gehört die allgemeine **Betreuung des Kunden**. Aufkommende Fragen sind zu beantworten, normale Dienstleistungen und Services, u. a. eine möglichst professionelle und unkomplizierte Unterstützung im Schadenfall, sind zu erbringen. Kundenbindungsaktionen – wie etwa die Einladung zu Kundenevents oder das Versenden von Grusskarten – fallen ebenfalls in diese Phase.

Die sechste Phase ist ein übergelagerter Prozess. Sie dient der Kontrolle und beinhaltet das **Prozesscontrolling** sowie die Performancemessung der Mitarbeiter.

¹ Siehe Fussnote 2 Seite 15

² Michael Treacy (2003)

Zu beachten ist, dass dieses Modell nicht umfassend ist und nicht alle Aspekte des Beratungsprozesses abschliessend erfasst. Das Modell konzentriert sich auf die wesentlichen Bereiche.»

«Wir wollen Mitarbeitende, die ganzheitlich als Verkäufer, Berater und Betreuer denken und handeln.»

Carlo Natale, Leiter Verkauf, KPT

FÜHRUNG UND CONTROLLING

Die Effizienz eines Beratungsprozesses kann auf unterschiedlichen Stufen analysiert und überprüft werden. Bislang wurde dies nur auf Abschlussstufe getan, inzwischen sind neue Messmodelle entwickelt worden. Eine solche Methode, Effizienz umfassend zu messen, stellt die «Messpyramide» (s. Abb. 17.1) dar: Differenziert man für den Messprozess in einer Pyramide die Ebenen Lead/Kontakt, Termin, Offerte und Verkaufserfolg, kann auf jeder einzelnen Stufe eine Quote ermittelt und die Effizienz des Beraters gemessen werden. Dieser Vorgang kann zudem für Neu- und Bestandskunden getrennt durchgeführt werden. Eine vollständige Information über die Effizienz erhält, wer die Quoten auf allen Stufen getrennt misst und dieses bis auf die unterste Hierarchiestufe (Versicherungsberater oder unabhängige Gesellschaft) fortsetzt. Mit diesem Vorgehen werden allfällige Stärken und Schwächen der einzelnen Berater oder unabhängigen Vermittler aufgedeckt. Dieses Verfahren erlaubt zudem entsprechend präzise und zielgenaue Reaktionen.

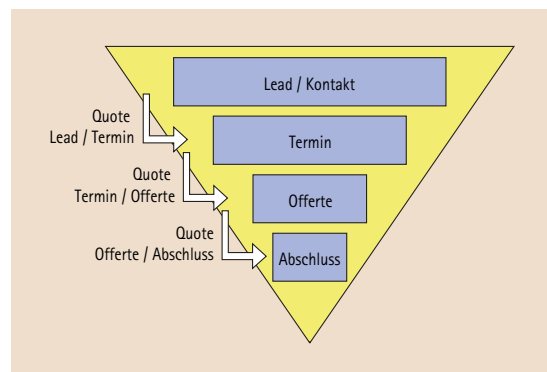


Abb. 17.1 – Führung und Controlling

3 VORGEHENSWEISE UND TEILNEHMERPROFIL

3.1 METHODIK DER UNTERSUCHUNG

Die Gesamtstudie wurde in drei Phasen erstellt: Die Phase eins – eine eigentliche Vorstudie – diente den Autoren zur Vorbereitung auf das Thema, in der zweiten Phase wurde der Markt beobachtet und analysiert, und in der dritten Phase wurden die Ergebnisse von den Autoren interpretiert und Handlungsoptionen erarbeitet.

Im Rahmen der Vorstudie wurden 21 Führungskräfte der Versicherungsbranche interviewt und Beobachtungen systematisch zusammengetragen und in der Literatur recherchiert. Ziel der Vorstudie war es, Faktoren zu eruieren und zu identifizieren, die als Ansatzpunkt für eine Qualitätssteigerung in der Beratung dienen können. Dabei wurden sowohl qualitative als auch quantitative Merkmale des Beratungsprozesses definiert.

Im Rahmen der Marktanalyse wurden auf mehreren Hierarchieebenen verschiedene Aktionen mit dem Ziel durchgeführt, Beratungsqualität mit den identifizierten Faktoren zu ermitteln. Dabei kamen **Fragebögen** zum Einsatz, die einerseits dazu dienten, die Ansprechpartner der teilnehmenden Gesellschaften und die Mitglieder der Organisation in die Thematik der Beratungsprozesse einzuführen, andererseits dazu, qualitative und quantitative Kennzahlen für die (spätere) Bestimmung der Qualität zu erheben.

Zudem wurden **22 Interviews mit Vertriebsleitern** geführt. Ziel der Gespräche war es, die in der Vorstudie identifizierten Effektivitäts- und Effizienzfaktoren zu verifizieren und zu gewichten. Diese Interviews sind die Basis der empirischen Resultate. **20 Interviews mit Versicherungsberatern** lieferten Informationen über das theoretische und das gelebte Verständnis von Beratungsqualität dieser Ebene, was wiederum Rückschlüsse auf die Einflussfaktoren erlaubte.

Die so gewonnenen Erkenntnisse wurden noch durch zahlreiche Beobachtungen aus Kundengesprächen und dem Berateralltag ergänzt, die es ermöglichten, aus «neutraler» Sicht Rückschlüsse auf mögliche Einflussfaktoren und deren Qualität in der Praxis zu gewinnen.

Mit insgesamt **18 Generalagenten und Versicherungsberatern** verschiedener Versicherungsgesellschaften wurden **Workshops** durchgeführt. Diese Anlässe wurden

mit spezifischen IT-orientierten Tools (GroupSystems) unterstützt und halfen, die Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten des Beratungsprozesses herauszukristallisieren.

Mit Hilfe der so ausgewählten Effektivitäts- und Effizienzfaktoren war es schliesslich möglich, die Beratungsqualität aller teilnehmenden Gesellschaften zu erfassen und miteinander zu vergleichen.

Im Rahmen der **Interpretationsphase** wurden aufgrund der vorhandenen Probleme Modelle und Empfehlungen zur Steigerung der Beratungsqualität erarbeitet. Dazu wurden Lösungen gesucht, mit denen die Effektivität des Beratungsprozesses, aber auch solche, mit denen die Effizienz gesteigert werden konnte.

3.2 PROFIL DER TEILNEHMER

An der Studie haben sich 22 Gesellschaften der schweizerischen Sach-, Leben- und Krankenversicherungsbranche sowie zwei unabhängige Finanzvermittler aktiv beteiligt. Gemeinsam repräsentieren diese einen Anteil von über 75% der gesamten Prämieineinnahmen in der Privatversicherungswirtschaft der Schweiz.

Im Folgenden wird die Zugehörigkeit der Teilnehmer nach verschiedenen Kriterien strukturiert. Mit allen 22 Gesellschaften wurde ein Interview mit dem Vertriebsleiter durchgeführt. Die anderen Untersuchungsschritte, Hintergrundgespräche, Beobachtungen und Workshops mit Generalagenten und Versicherungsberatern wurden mit einer Teilmenge der 22 Gesellschaften gemacht.

PROFILE DER VERTRIEBSKÄNALE

Versicherungsanbieter setzen auf verschiedene Vertriebswege, um ihre Angebote im Markt anzubieten und zu vertreiben. Die Studie unterscheidet – in Abhängigkeit von der jeweiligen Beratungsintensität – diesbezüglich drei grundsätzliche Varianten.

- Den **direkten Vertrieb**: Dieser läuft in der Regel über Contact Center, Convenience Anbieter (z.B. Tschibo) und Internet oder ist an den Produkthersteller (z.B. die Automobilindustrie) gekoppelt
- Den **klassischen Vertrieb**: Dieser setzt auf Vermittler bzw. gebundene Aussen- und Innendienstler, die von Filialen, Geschäftsstellen oder Agenturen aus operieren.

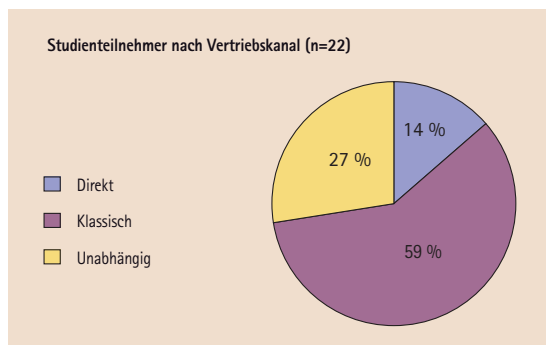


Abb. 19.1 – Teilnehmer nach Vertriebskanal

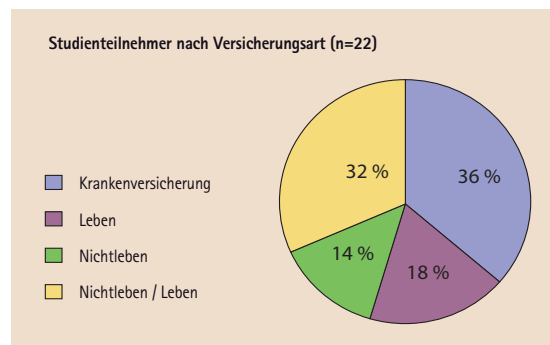


Abb. 19.2 – Teilnehmer nach Versicherungsart

- Den **unabhängigen Vertrieb**: Dieser Kanal wird von Versicherungsanbietern genutzt, welche ihren Vertrieb an ungebundene Versicherungsanbieter, Versicherungsmakler oder sonstige Finanzdienstleister ausgelagert haben.

Ordnet man die Teilnehmer der Studie diesen Vertriebskriterien zu, ergibt sich ein eindeutiges Bild (s. Abb. 19.1): 13 der 22 Teilnehmer nutzen den traditionellen bzw. klassischen Weg für den Vertrieb ihrer Produkte. Nur gerade drei Unternehmen gehören zu den Direktproduktanbietern, doppelt so viele – also sechs – bevorzugen den unabhängigen Vertriebsweg.

Da heute eine weitgehende Unabhängigkeit der Vertriebskanäle festgestellt werden kann, wurde bei den Gesellschaften, die zwei oder alle drei Vertriebswege verfolgen, nur der Hauptvertriebsbereich berücksichtigt und analysiert, d.h. pro Versicherungsanbieter wurde nur der jeweils dominante Vertriebskanal erfasst.

PROFIL PRO VERSICHERUNGSART

Die teilnehmenden Gesellschaften vertreten verschiedene Versicherungsbereiche. Die entsprechende Zuordnung weist, wie Abb. 19.2 zeigt, ein ausgesprochen homogenes Bild auf.

In etwa ein Drittel der 22 Teilnehmer kommt aus dem Nichtleben-, dem Leben- bzw. dem Krankengeschäft. Sieben Unternehmen sind sowohl im Leben- als auch im Nichtlebensgeschäft tätig. Aggregiert betrachtet haben zwei Drittel (64%) der Versicherungsanbieter ihren Schwerpunkt im Leben- und/oder Nichtlebensbereich, während das dritte Drittel (36%) zum Krankenversicherungssegment (Grund- und Zusatzversicherung) gehört.

Auch bei dieser Zuordnung ist anzumerken, dass jedes Unternehmen nur einmal – nämlich unter seiner Hauptversicherungsart – in der Statistik der Studie erfasst und analysiert wurde.

4 EMPIRISCHE ANALYSE DER BERATUNGSQUALITÄT

In der Ausarbeitung der Studie haben die Autoren die Beratungseffektivität und -effizienz nach ihren Optimierungsbereichen untergliedert.

4.1 EFFEKTIVITÄT DURCH KUNDENORIENTIERUNG

Die Kundenorientierung hat in den vergangenen zehn bis fünfzehn Jahren einen zunehmend höheren Stellenwert erobert. Auch die Versicherungsanbieter mussten sich in dieser Beziehung entwickeln. Die vorliegende Studie zeigt entscheidende Kriterien, wo sich die Versicherungswirtschaft heute positioniert. Zur Analyse der Kundenorientierung (Kundentyp, Kundensituation und Kundenwert identifizieren, siehe Grundlagen in Kapitel 2) wurden auf der Basis der Vorstudie folgende Merkmale identifiziert und untersucht:

- Abklärungen der Kundenbedürfnisse und -erwartungen
- Systematische Abfrage der allgemeinen Akquisedaten, der aktuellen Versicherungssituation sowie der nächsten Betreuungsschritte
- Klassifizierung des Kunden nach seinem Wert

ABKLÄRUNGEN DER KUNDENBEDÜRFNISSE UND KUNDENERWARTUNGEN

Die Studie zeigt, dass Kundenbedürfnisse nur unzureichend aufgenommen und analysiert werden. Über 70% aller Versicherungsanbieter nutzen keinen standardisierten Prozess, um ihre Kunden nach deren Vorstellungen über den Ablauf des Beratungsgesprächs zu fragen. Über 60% erkundigen sich nicht nach den Ergebniserwartungen ihrer Kunden (s. Abb. 20.1). Und knapp 50% klären nicht einmal die grundlegenden Bedürfnisse des Kunden ab, tun also nichts, um ihren Kunden wirklich kennen zu lernen.

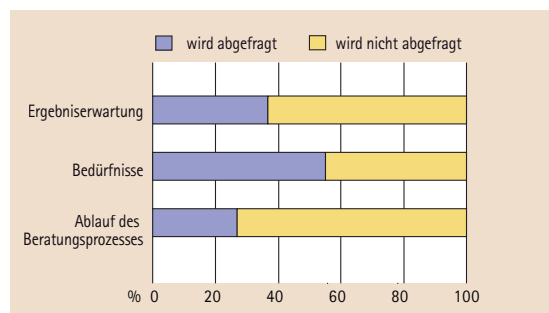


Abb. 20.1 – Abklärung der Kundenbedürfnisse

Die Chancen einer Lebenszyklus-Beratung und allfällige Cross-Selling-Möglichkeiten rücken für diese Kundenberater rasch ausser Reichweite, denn sie gestalten sich zunehmend zu einem komplexen und nicht zu beherrschenden Problem. Das Hauptaugenmerk dieser Berater lag und liegt noch immer auf dem spontanen Produktverkauf und nicht auf der Kundenorientierung. Der Verkauf steht im Vordergrund, nicht die Kundenberatung und auch nicht die langfristige Kundenbindung.

SYSTEMATISCHE ABFRAGE DER ALLGEMEINEN AKQUISEDATEN, DER AKTUELLEN VERSICHERUNGSSITUATION UND NÄCHSTEN SCHRITTE

Erkenntnisse, die über die allgemeinen Akquisedaten (Familienstand, Hobbies, Gesundheit etc.) hinausgehen, und Informationen über die aktuelle Versicherungssituation (Fremdpolicen) oder nächste Schritte des Beratungsprozesses, erleichtern die Einschätzung des Kundenwerts. Nur wenn die Berater alle skizzierten Möglichkeiten wahrnehmen, können die künftigen Cross-Selling- und Referenz-Potenziale ausgeschöpft werden.

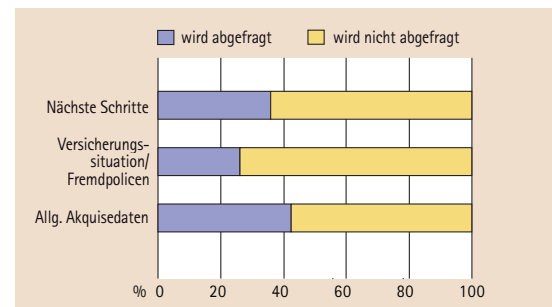


Abb. 20.2 – Abklärung der allgemeinen Akquisedaten, Versicherungssituation und nächsten Schritte

Doch knapp 60% der befragten Unternehmen erfassen nicht einmal die allgemeinen Akquisedaten umfassend (s. Abb. 20.2). Die genaue Kenntnis des Kunden erhöht immerhin die Möglichkeit, die Cross-Selling- und Lebenszykluspotenziale auszuschöpfen. Doch Informationen über Fremdpolicen werden lediglich von 30% der Befragten erfasst. Mit anderen Worten: Ein Grossteil der Berater stolchert im Dunkeln und weiss kaum etwas Konkretes über seine Kunden. Welche nächsten Schritte die Kunden planen oder präferieren, interessiert nur 40% der Umfrageteilnehmer, obwohl sie am Ende des Gesprächs immer Folgekontakte zu planen haben, um beim Kunden am Ball zu bleiben.

KLASSIFIZIERUNG NACH DEM KUNDENWERT

Knapp 40% aller Gesellschaften klassifizieren ihre Kunden nicht nach ihrem Kundenwert. So wird weder zwischen Ist-Daten (historischen Daten wie Prämienvolumen, Offertenvolumen) und Potenzial (Bonität des Kunden, Cross-Selling-Potential), noch zwischen Ertrag und Prämieinnahmen, noch zwischen Potenzial- und Bestandskunden unterschieden. Der Kundenwert kann aber nur über eine klare Erhebung dieser Kriterien ermittelt werden. Ansonsten werden – wie in einem einheitlichen Lebenszyklusmodell – alle Kunden gleich bzw. nach der individuellen Einschätzung des Versicherungsberaters behandelt.

4.2 EFFEKTIVITÄT DURCH LEITBILDAUSWAHL

Die Zuordnung der Beratungsleitbilder zu den Branchen (s. Abb. 21.1) und Vertriebskanälen (s. Abb. 21.2) zeigt, in welcher Branche welches Leitbild heute primär – wenn auch nicht ausschliesslich – eingesetzt und über welchen Vertriebskanal es umgesetzt wird. Die Analyse widerspiegelt die Ist-Situation und stellt die Basis dar für die künftige Ausrichtung, um die Effektivität in der Beratung zu steigern (s. Handlungsoptionen, Kap. 5, S. 27). Die Ergebnisse wurden in Interviews diskutiert und durch Beobachtungen verifiziert.

TENDENZ DER LEITBILDVERWENDUNG NACH VERTRIEBSKANAL UND VERSICHERUNGSART

- Das **Serviceleitbild** kommt in klassischen und unabhängigen Vertriebskanälen im Leben- und Nichtlebenbereich zur Anwendung, besonders bei anspruchsvollen Kunden und Unternehmen.
- Das **Beratungsleitbild** wird mehrheitlich von klassischen und unabhängigen Versicherungen und überwiegend im Bereich Leben (Schwerpunkt private Vorsorge), aber auch im Nichtlebenbereich (für Unternehm-

men) und vereinzelt von Krankenkassen angewandt (das Leitbild korreliert mit der Komplexität der Produkte).

- Das **Verkaufsleitbild** ist praktisch «branchenneutral» und verteilt sich gleichmässig auf alle Vertriebskanäle und Versicherungsarten. Es ist das mit Abstand meistverwendete Leitbild.
- Das **Selbstbedienungsleitbild** wird vor allem im Zusammenhang mit einfachen Produkten bei Privatkunden beobachtet.

Die Ausrichtung an klaren Leitbildern hat sich in der Versicherungsbranche noch nicht durchgesetzt. Viele Gesellschaften verwenden gleich mehrere Leitbilder. Je nach Vertriebskanal, Versicherungsart, Kunde oder sogar Aussendienstmitarbeiter kommt – ohne strukturierten Einsatz – ein anderes Leitbild zum Zug.

4.3 EFFIZIENZ DURCH BERATERKOMPETENZ

SOZIALKOMPETENZ ALS WICHTIGSTER ERFOLGSFAKTOR

Die soziale Kompetenz des Beraters spielt im Versicherungsbereich die dominierende Rolle. 70% der Gesellschaften geben zu Protokoll, dass sie diese für sehr wichtig und 30%, dass sie sie für wichtig halten. Vertrauen gewinnen, den Kunden während des gesamten Kundenlebenszyklus über die Persönlichkeit an sich binden, Loyalität aufbauen, das alles sind Ziele, die man durch eine hohe Sozialkompetenz erreichen kann (s. Abb. 22.1).

Für 25% der Teilnehmer sind die fachlichen Kompetenzen besonders wichtig, für nochmals 25% immerhin wich-

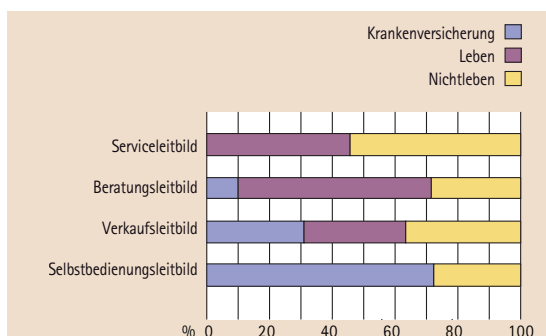


Abb. 21.1 – Leitbildeinsatz nach Versicherungsart

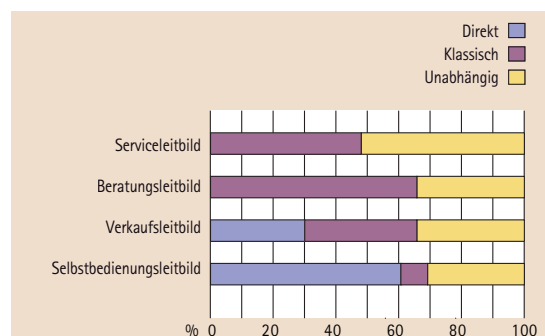


Abb. 21.2 – Leitbildeinsatz nach Vertriebskanal

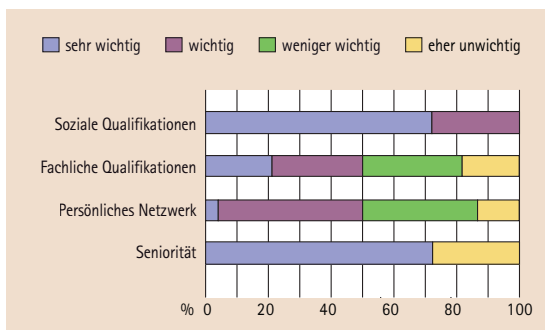


Abb. 22.1 – Mitarbeiterqualifikationen

Über die Bedeutung des persönlichen Netzwerks sind sich die Teilnehmer der Umfrage nicht einig. Während 50 % meinen, das Netzwerk sei sehr wichtig oder wichtig, gehen die anderen 50 % davon aus, dass das Netzwerk weniger wichtig bis unbedeutend sei. Ein grosses persönliches Netzwerk kann verkaufsunterstützend wirken und für spezifische Kunden- oder Branchensegmente sehr hilfreich sein. Dennoch ist es kein primäres Argument für den Verkaufserfolg. Ein kompetenter Verkaufsberater kann auch ohne Netzwerk erfolgreich sein und sich rasch ein Netzwerk aufbauen. Seniorität spielt heute eine untergeordnete Rolle. 70 % der befragten Gesellschaften behaupten, dass Seniorität in Beratung und Verkauf eher unwichtig sei. Immerhin gibt es Kundensegmente, bei denen sich Alter und Erfahrung des Beraters positiv auswirken. Dennoch hat Erfolg in der Regel wenig mit dem Alter des Versicherungsverkäufers zu tun. Jeder kann gut beraten und erfolgreich sein. Die Ergebnisse zeigen, dass soziale Kompetenz und Fachkompetenz den Verkaufserfolg determinieren. Ein persönliches Netzwerk kann durchaus von Vorteil sein.

4.4 EFFIZIENZ DURCH OPERATIONAL EXCELLENCE IN DER PROZESSGESTALTUNG

Die Operational Excellence der Prozessgestaltung wurde anhand folgender Merkmale untersucht:¹

- Zentralisierung und Standardisierung der Beratungsprozesse
- Standardisierte Erfassung von Fremdpolizen und Kontakthistorie als Beispiele von CRM-Funktionalitäten
- Standardisierte Terminierung für Check-Up-Termine, Verlängerungen, Wiederanlage, Fremdpolizenabläufe und Folgegespräche

¹ Wegen der grossen Anzahl von Merkmalen für die Kundenorientierung haben sich die Autoren auf wenige fokussiert

- Zentralisierung von Cross-Selling-Aktionen
- Gesprächsleitfaden und Checkliste als prozessunterstützende Hilfsmittel
- Kundenzugang
- Standardisierter Einkauf von Kundendaten

ZENTRALISIERUNG UND STANDARDISIERUNG DER BERATUNGSPROZESSE

Wie in den Grundlagen auf Seite 16 beschrieben, wird der Beratungsprozess in dieser Studie in mehrere Teilprozesse unterteilt. Diese Teilprozesse wurden im Detail untersucht, um zu eruieren, wie die Gesellschaften diese organisieren und handhaben, ob entsprechende Aktivitäten beispielsweise zentral oder dezentral, standardisiert oder nicht standardisiert durchgeführt werden. Das Mass an Zentralisierung und Standardisierung ist ein Indikator dafür, wie weit eine «Industrialisierung» der Prozesse stattgefunden hat. In Abb. 22.2 werden die Teilprozesse von der Kundenidentifikation bis zur Kundenbetreuung mit den entsprechenden Aktivitäten dargestellt.

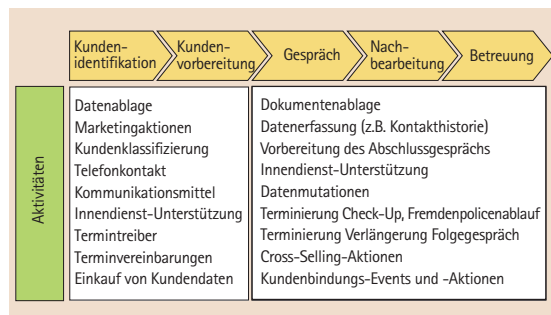


Abb. 22.2 – Ausgewählte Aktivitäten des Beratungsprozesses (nicht abschliessend)

Die Befragung zeigt nun, dass etwa 40 % der Aktivitäten – vom Haupt- oder Regionalhauptsitz – zentral ausgeführt werden und entsprechend standardisiert sind. Gleich viele Aktivitäten laufen dezentral ab, das heisst, die Zentrale beeinflusst diese Aktivitäten nicht oder nicht wesentlich. In diesem Fall sind die Mitarbeiter der Geschäftsstellen/Agenturen oder der unabhängigen Gesellschaften für die Aktivitäten verantwortlich. Dies ist ein klares Indiz dafür, dass die Industrialisierung der Prozesse noch nicht überall stattgefunden hat. Diese werden bis heute mehrheitlich unstandardisiert ausgeführt. Nur etwa 10 % der dezentral gesteuerten Aktivitäten sind standardisiert.

«Das Wichtigste ist die persönliche Beratung, die auf der systematischen Auswahl von bestehenden und potenziellen Kunden auf der Basis vernetzter relevanter Informationen beruht.»

Felix Weber, Departementsleiter Vertrieb, Concordia

Zentralisierung und Standardisierung von Beratungsprozessen weichen in der Assekuranz klar voneinander ab. Das Resultat zeigt eine sehr grosse Varianz zwischen den Gesellschaften, die ihre Strategie entweder auf eine Zentralisierung oder auf eine Dezentralisierung der Bera-
tungsprozessaktivitäten ausgerichtet haben.

STANDARDISIERTE ERFASSUNG VON KUNDEN- DOKUMENTEN UND KONTAKTHISTORIE ALS BEISPIELE FÜR CRM-FUNKTIONALITÄTEN

Das Erfassen von Kundendokumenten (z. B. Fremd-
policen) und die Pflege der Kontakthistorie fördert das
systematische Kennen lernen des Kunden und ist demnach
eminently wichtig für eine gezielte Ausrichtung der
Aktivitäten auf den Kunden und ein effektives Cross-
Selling. Ferner macht sich eine standardisierte Kontak-
thistorie insbesondere bei Beraterwechseln bezahlt. Nur
wenn alle Kontaktdaten kontinuierlich gepflegt wurden,
alle Kommunikationsmassnahmen und -inhalte mit dem
Kunden zum Beispiel in einem CRM-Tool (Customer
Relationship Management) zentral und standardisiert erfasst
wurden, kann ein Nachfolger auf dem Wissen seines
Vorgängers aufbauen.

Werden die Informationen nicht standardisiert erfasst,
resultieren teure Wissensverluste, verpasste Cross-Selling-
Potenziale und unzufriedene Kunden, die ihr Leben dem
nächsten Berater noch einmal erzählen müssen.

Die Studie hat gezeigt, dass nicht einmal 10 % der
Unternehmen ihre Berater anhalten, die Ablage von Kun-
dendokumenten zu zentralisieren resp. standardisieren

(s. Abb. 23.1). Die Kommunikation mit dem Kunden wird
immerhin in 5 von 10 Vertriebseinheiten zentral erfasst
oder zentral gespeichert. Erwähnenswert ist, dass es nicht
im primären Interesse des einzelnen Versicherungsberaters
liegt, Dritten und Kollegen seine eigenen Kontakte und die
zugehörige Historie zur Verfügung zu stellen und sich
dadurch selbst ersetzbar zu machen.

Die Standardisierung von Kontakthistorie und relevan-
ten Kundeninformationen stellt also nicht nur ein techni-
sches Problem dar, sondern auch eine Herausforderung
an das Management bei der Definition der Datenverant-
wortlichkeiten.

Immerhin lässt sich feststellen, dass eine Minderheit von
rund 30 % der Gesellschaften über ein umfassendes und in
die Prozesskette integriertes CRM-Tool verfügt und ihre
Kundendaten für einen effizienteren Einsatz aufbereitet.

STANDARDISIERTE AUFFORDERUNG ZUR TERMINIE- RUNG VON CHECK-UP-TERMINEN, VERLÄNGERUN- GEN, WIEDERANLAGEN, FREMDPOLICENABLÄUFEN UND FOLGEGESPRÄCHEN

Nicht zu unterschätzen ist die Rolle einer konsequen-
ten Terminierung im Beratungsprozess. Sie erhöht die Effi-
zienz des Verkaufsberaters entscheidend. Eine standardi-
sierte Aufforderung (Auslöser) zur Terminierung stellt sicher,
dass Kundenkontakte systematisch nachgefasst werden.
Der Aussendienst kann keine wichtigen Termine vergessen
und wird automatisch daran erinnert, dass es jetzt wieder
an der Zeit ist, sich um den Kunden zu kümmern. Hierbei
wird unterschieden, ob es sich um Check-up-Termine, Ver-
längerungen, Wiederanlagen, Fremdpolicenabläufe, Fol-
gegespräche oder Nachfassaktionen handelt. Über 40 %
der Gesellschaften führen Terminierungsaufforderungen
von Fremdpolicenablauf unstandardisiert durch und über-
lassen dem einzelnen Aussendienstmitarbeiter die volle
Verantwortung, wann und mit welchem Resultat terminiert
wird. Das Gleiche gilt für die Folgegespräche und die
Check-Up-Termine. Über 20 % der Teilnehmer fordern bei
Verlängerung und Wiederanlagen nicht automatisch zu
Terminvereinbarungen auf. Immerhin läuft ein erheblicher
Teil der Terminierung dezentral und trotzdem standardisiert
ab, weil Geschäftsstellen/Agenturen selbst die Verantwor-
tung übernommen und die Aufforderungen zur Terminie-
rung systematisiert haben.

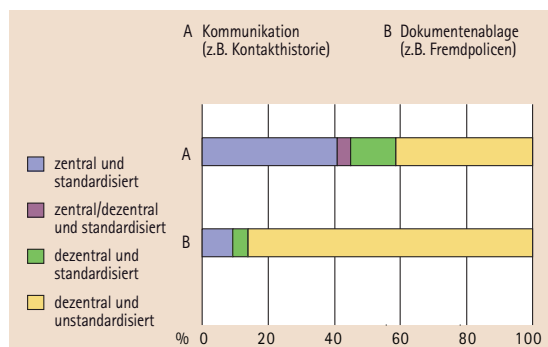


Abb. 23.1 – Erfassen von Kundendokumenten/-kom-
munikation

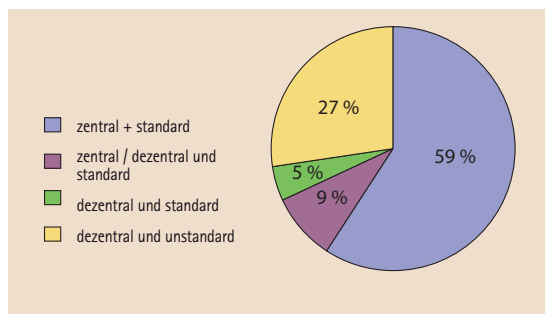


Abb. 24.1 – Standardisierung von Cross-Selling-Aktionen

ZENTRALISIERUNG VON CROSS-SELLING AKTIONEN

Werden bei bestimmten Kunden mit Hilfe von Kundendatenanalysen Cross-Selling-Potenziale festgestellt, können Versicherungsberater zu Cross-Selling-Aktionen in Eigenregie aufgefordert werden, um dieses Potenzial gezielt zu bearbeiten. Gemäss ausgewerteten Daten organisieren 60 % der befragten Gesellschaften solche zentralen Cross-Selling-Aktionen (s. Abb. 24.1). Ein bedeutender Teil davon wird allerdings dezentral durchgeführt. Immerhin 30 % der Unternehmen setzen bei Cross-Selling-Aktionen auf Prozesse, die keinen Vorgaben folgen, sondern übertragen dem Aussendienstmitarbeiter oder der Agentur vollständig die Verantwortung für diese Aktion.

GESPRÄCHSLEITFADEN UND CHECKLISTEN ALS PROZESSUNTERSTÜTZENDE HILFSMITTEL

Der Beratungsprozess kann mit einem Gesprächsleitfaden und mit Checklisten unterstützt werden, weil damit Struktur und Methodik in die Beratung gebracht werden. Ein Gesprächsleitfaden hilft dem Berater, alle wichtigen Punkte nacheinander abzuarbeiten und nichts Wesentliches zu vergessen.

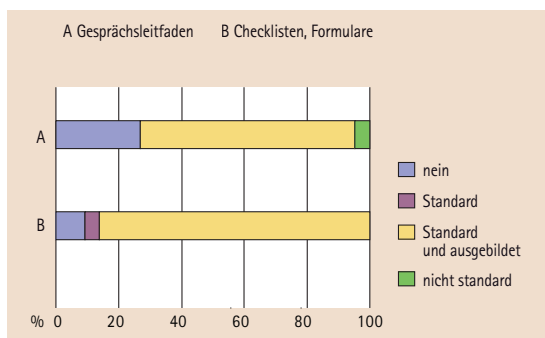


Abb. 24.2 – Verwendung Leitfaden/Checklisten

Obwohl 65 % aller Versicherungsberater einen standardisierten Gesprächsleitfaden erhalten und im Umgang damit geschult werden, wird dieser nur von wenigen genutzt. Das haben die Interviews gezeigt. Die Leitfäden variieren zwar von Gesellschaft zu Gesellschaft, sie helfen dem Berater aber, sein Gespräch beim Kunden klar und einheitlich zu gestalten. Immerhin ein Drittel der befragten Berater muss ohne einen solchen Leitfaden auskommen und läuft damit Gefahr, das Beratungsgespräch unstrukturiert und eher intuitiv zu führen. Weitere 5% verwenden zwar einen Leitfaden, dieser ist aber selbst entworfen und wurde vom Unternehmen nicht standardisiert.

Checklisten und Formulare erleichtern es dem Berater erheblich, vollständige Kundendaten abzufragen und seinen Kunden kennen zu lernen. 90 % der Gesellschaften verwenden heute standardisierte Checklisten und wurden auf den Einsatz auch entsprechend vorbereitet. Doch auch zwischen den Checklisten gibt es wesentliche Unterschiede hinsichtlich ihrer Anwendung. Die Interviews und Beobachtungen der Marktanalyse haben gezeigt, dass sie nur von wenigen Beratern systematisch verwendet werden.

DURCHFÜHRUNG DES BERATUNGSGESPRÄCHS HINSICHTLICH LOKALITÄT

Sich effizient am Kunden orientieren, bedeutet weiterhin, den richtigen Ort für das Kundengespräch auszuwählen. Wo findet die Beratung statt? Wie wünscht es der Kunde? Was kommt ihm eher entgegen?

Rund die Hälfte aller Beratungsgespräche findet beim Kunden statt. 30 % über das Hotline-Center. Anbieter, die ausschliesslich über andere Produkthanbieter verkaufen, pflegen keinen Kontakt zu ihren Kunden (s. Abb. 24.3).

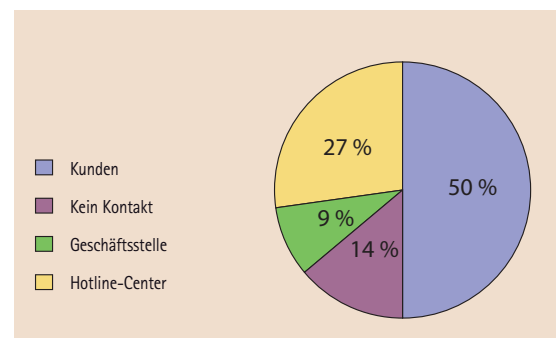


Abb. 24.3 – Typische Orte des Kundengesprächs

«Prozesseffizienz und -qualität sind entscheidende Aspekte der Kundenbindung.»

Dr. Markus Hofmann, Industrie- und Firmenkunden, Vorstandsmitglied AXA

STANDARDISIERTER EINKAUF VON KUNDENDATEN

Eine typische Methode, die Effizienz der Berater zu unterstützen, besteht in ihrer Versorgung mit standardisierten neuen Kundendaten wie Adressen, Berufsstand, Lohninformationen etc. So muss der Berater diese nicht mit viel Zeitaufwand selbst herausuchen und organisieren.

Ein zentraler Einkauf von Daten durch die Geschäftsstelle ist zudem kostengünstiger. Die Berater können ihre Zeit weit besser verwenden und die neuen potenziellen Kunden persönlich kontaktieren oder besuchen und nach ihrem Entwicklungspotenzial analysieren. Gemäss einer in den Interviews wiederholt geäusserten Meinung sind die Daten häufig von schlechter Qualität und/oder können nur begrenzt in laufende Systeme und Prozesse integriert werden. Daher kauft ein Drittel aller Gesellschaften Kundendaten noch unstandardisiert, unregelmässig oder gar nicht mehr ein. Ein Grossteil der Gesellschaften hat jedoch den Dateneinkauf bereits zentralisiert und liefert die Daten periodisch zur weiteren Aufbereitung an das zuständige Vertriebspersonal oder synchronisiert diese mit externen Vertriebseinheiten wie Maklern.

4.5 EFFIZIENZ DURCH OPERATIONAL EXCELLENCE IN FÜHRUNG UND CONTROLLING

WO WIRD DIE EFFIZIENZ ÜBERHAUPT GEMESSEN?

85 % aller Teilnehmer geben an, die Effizienz ihrer Beratungsprozesse zu messen. Das geschieht allerdings auf unterschiedlichen Stufen. Ausserdem herrschen zwischen den Teilnehmern unterschiedliche Meinungen über die Bedeutung der Effizienz und darüber, wo man sie am besten messen kann. Dies erschwert die quantitative Analyse erheblich.

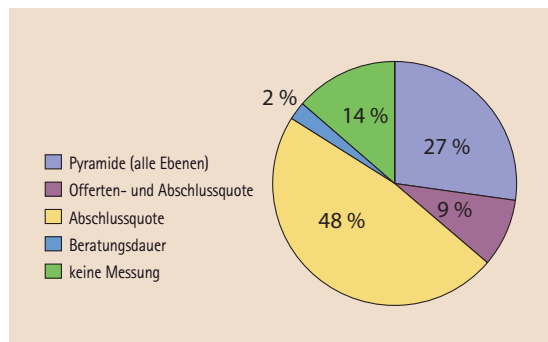


Abb. 25.1 – Was wird als Effizienz gemessen?

Nur rund ein Viertel der Gesellschaften haben die gesamte Pyramide (vgl. «Führung und Controlling» in Grundlagen auf S. 17) im Griff und messen die Effizienz auf allen Stufen des Vertriebsprozesses (Abb. 25.1). Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen misst die Effizienz des Beratungsprozesses nur auf der Ebene Abschlussquote und handelt anschliessend nach dem Motto «wie effizient der Aussendienstmitarbeiter ist, interessiert nicht; es kommt nur auf das Ergebnis darauf an». Damit ist offensichtlich, dass der Aussendienst noch weit davon entfernt ist, eine professionelle Unterstützung von der Direktion zu erhalten, um die Prozesse gemäss Vorbild der Industrie maximal effizient zu gestalten. Immerhin besteht die Möglichkeit, dass er zwar viele Abschlüsse produziert, dafür aber eine überdurchschnittliche Anzahl von Offerten und Terminen benötigt und insgesamt eher uneffizient arbeitet. Daher ist es wichtig, den gesamten Prozess zu messen und zu kontrollieren, wenn es darum geht, einen höheren Standardisierungs- bzw. Industrialisierungsgrad des Beratungsprozesses zu erreichen. Solange ein Berater erfolgreich arbeitet, ist der Druck geringer, seine Effizienz zu messen. Bei Beratern mit ungenügender Abschlussquote wird es hingegen schwierig, die Schwächen zu eruieren. Zirka 15 % der Befragten haben keine Effizienzquoten determiniert, die gemessen werden.

KUNDENZUFRIEDENHEIT

Interessieren sich die Versicherungen für die Zufriedenheit ihrer Kunden? Wird dieses Kriterium auch gemessen? Auf diese Fragen gibt die Studie eine klare Antwort: 85 % aller befragten Unternehmen überprüfen dieses zentrale Kriterium. Dies bestätigt immerhin, dass sich die Kundenorientierung auch für Versicherungen zu einer zunehmend wichtigeren Führungsgrösse entwickelt, wobei die Resultate dieser Analysen – mehr und weniger systematisch – zum Anlass genommen werden, zu reagieren und geeignete Massnahmen zu ergreifen.

Nach den Autoren vorliegenden Informationen¹ zeigen aktuelle Analysen der Kundenzufriedenheit aber auch, dass bis zu 70 % der Kunden entweder mit der Beratung oder mit dem Versicherungsunternehmen «nicht oder nur wenig zufrieden» sind. Dieses ernüchternde Ergebnis wird von den Autoren als Hinweis auf eine nach wie vor mangelnde Kundenorientierung interpretiert.

¹ Interne Studie einer mittelgrossen schweizerischen Versicherungsgesellschaft

5 INTERPRETATION DER ERGEBNISSE UND HANDLUNGSOPTIONEN

5.1 EINSCHÄTZUNG VON ERFOLGSFAKTOREN UND UMSETZUNGSMASSNAHMEN ZUR STEIGERUNG DER BERATUNGSQUALITÄT

PERSONEN UND BERATUNGSQUALITÄT – HAUPTFAKTOREN FÜR DEN ERFOLG

Welche Massnahmen wurden durchgeführt? Mit welchem Resultat? Und welche Faktoren sind wichtig? «Key Success Factors» sind Faktoren, welche die Versicherung erfolgreich machen sollen. Was benötigt ein Assekuranz-Unternehmen, um effektiv und effizient zu wirtschaften, und wo liegt sein eigentliches Kapital? Was unterscheidet eine erfolgreiche von einer weniger erfolgreichen Versicherung? In der Untersuchung hatten die Gesellschaften die Möglichkeit, bis zur drei «Key Success Factors» in der Reihenfolge ihrer Bedeutung zu nennen (s. Abb. 26.1)

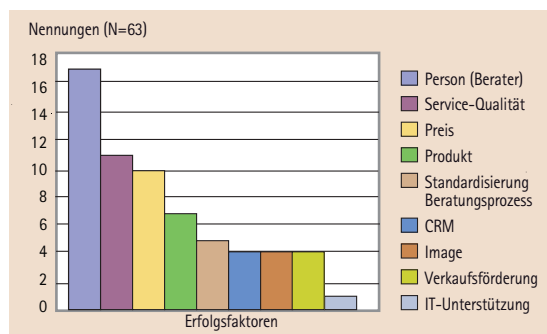


Abb. 26.1 – Key-Success-Faktoren

Nach Meinung der Befragten steht und fällt der Erfolg von Versicherungsunternehmen letztlich mit der Persönlichkeit des Versicherungsberaters. Jedenfalls wurde dieser 17 Mal als Key Player genannt. Von ihm hängt offensichtlich sehr viel ab. Umso wichtiger zu fragen, ob der Berater auch über die soziale und fachliche Kompetenz und über die nötigen Verkaufstechniken verfügt! Nur wenige Versicherungsprodukte lassen sich schliesslich ohne qualifizierte Berater verkaufen. Die Person, das unterstreichen die Resultate der Studie nachdrücklich, war, ist und bleibt der entscheidende «Key-Success-Faktor» der befragten Unternehmen. Als zweite und dritte Erfolgsfaktoren folgen Service und Qualität der Beratung (11 Nennungen) und der Preis des Produkts (10 Nennungen). Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen, besonders in deregulierten und vom intensiven Wettbewerb geprägten Märkten. Wer eine höhere Qualität offeriert, kann auch einen höheren

Preis rechtfertigen. Ist der Berater besser qualifiziert oder bietet die Unternehmung zusätzlichen Service, ist ein höherer Preis durchsetzbar. Da Produkte und Preise je nach Branche weitgehend transparent sind und Vergleiche in kürzester Zeit eingeholt werden können, hat der Preis auf den Kaufentscheid einen erheblichen Einfluss.

Als weiterer Schlüsselfaktor hat sich – wie bereits erwähnt – die Standardisierung der Prozesse (7 Nennungen) entpuppt. CRM-Funktionalitäten unterstützen diesen Trend und werden als weitere wichtige Einflussfaktoren (5 Nennungen) erkannt. Wie bereits erläutert, bieten sie vielfältige Möglichkeiten, um die Beratungsqualität eines Unternehmens zu verbessern. Wenn man sie richtig einsetzt, kann man sich damit auch differenzieren, z.B. indem man seine Kunden regelmässig und aus gutem Grund kontaktiert.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird das Image (4 Nennungen) ins Feld geführt. Viele Kunden möchten sich mit dem Brand einer Unternehmung identifizieren können. Ebenfalls Einfluss hat die Verkaufsführung (4 Nennungen). Die Verkaufsleiter arbeiten eng mit dem einzelnen Berater und dem Berater-Team zusammen, um den gewünschten Erfolg zu bringen.

Als weiterer Erfolgsfaktor wird – überraschenderweise – die IT-Unterstützung genannt (1 Nennung). Allerdings stösst man auch in Aussagen zur «Service-Qualität», zur Standardisierung der Prozesse und zu den CRM-Tools auf das Argument IT-Unterstützung, wenn auch indirekt. Offensichtlich gehen die Teilnehmer davon aus, dass eine funktionierende IT für alle Marktteilnehmer vorausgesetzt wird und deshalb selbstverständlich ist und weniger zur Differenzierung und Effizienzsteigerung beiträgt als die anderen Faktoren. Das würde auch die Resultate des nächsten Abschnittes erklären.

IT-APPLIKATIONEN UND VERTRIEBSNEUORGANISATION ALS MASSNAHMEN ZUR QUALITÄTSSTEIGERUNG (2004-2005)

Analysiert man die Massnahmen, die in den letzten zwei Jahren 2004-2005 zur Steigerung der Qualität (Effektivität und Effizienz) konkret durchgeführt wurden (s. Abb. 27.1), so wird an erster Stelle die Einführung von IT-Front- und Back-End-Tools genannt (11 Nennungen). Regelmässige Restrukturierungen der Vertriebsprozesse und weitere Segmentierungen (8 Nennungen) zählen ebenfalls

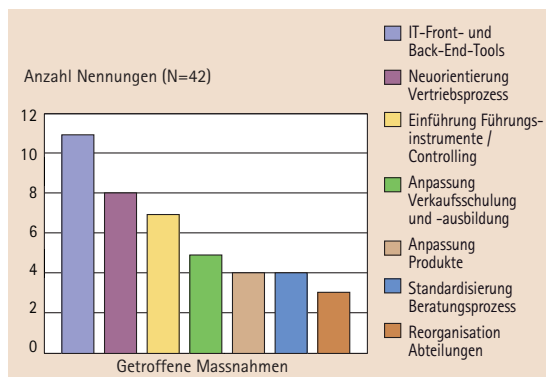


Abb. 27.1 – Massnahmen zur Qualitätssteigerung

zu den typischen Massnahmen, die ergriffen wurden, um sich den kurzen Veränderungszyklen anzupassen.

Führungsinstrumente und Controllingmechanismen gelten allgemein als opportune Mittel, um die Effizienz der Berater zu messen und zu erhöhen (7 Nennungen). Um die Qualität weiter zu steigern, wurde auch in Verkaufsschulung und Ausbildung investiert (5 Nennungen). Produkte wurden gleich mehrmals erneuert und angepasst (4 Nennungen).

Einige Unternehmen setzten bereits auf eine Standardisierung des Beratungsprozesses (durch IT-Unterstützung oder Hilfsmittel) – allerdings noch wenige (4 Nennungen). Als weiteres probates Mittel, sich den wachsenden Veränderungen anzupassen, stellt sich zudem die Reorganisation von Abteilungen heraus (3 Nennungen).

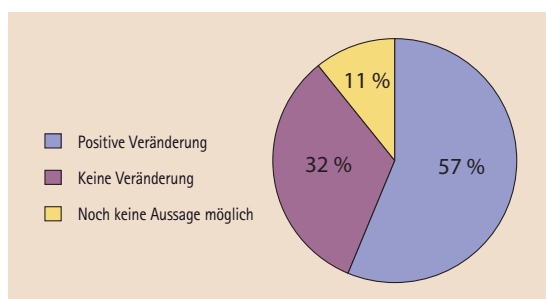


Abb. 27.2 – Resultat Effizienzsteigerungsmassnahmen

Zirka 60 % der Unternehmen ist es gemäss eigenen Angaben gelungen, ihre Qualität seit der Einführung der Massnahmen tatsächlich zu steigern. Sie zeigen sich mit

den eingeführten Massnahmen durchwegs zufrieden. Etwa 30 % konnten noch keine Verbesserung der Beratungsqualität (besonders im Effizienzbereich) konstatieren. Explizite Gründe dafür konnten noch nicht genannt werden. Für die letzten 10 % der Gesellschaften war es zu früh, klare Signale auszusenden, weil sie die Massnahmen gerade erst eingeführt hatten. Diese Unternehmen sind aber durchwegs sehr zuversichtlich, ihre Qualität tatsächlich steigern zu können.

AUSWERTUNG DES IST-ZUSTANDS DER SCHWEIZER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Als letzter Punkt stellt sich die Frage, inwiefern Effektivitäts- und Effizienzkriterien tatsächlich beachtet und umgesetzt werden, bzw. ob überhaupt Überlegungen bezüglich Effektivitäts- und Effizienzkriterien gemacht wurden. Hier eignet sich die Unterscheidung nach strategischer und operativer «Umsetzungsmaturität». An der Spitze der Pyramide steht die strategische Planung der Konzepte, an der Basis deren operative Umsetzung durch die einzelnen Mitarbeiter. Unter «konzeptionell» wird in diesem Fall die Konzepterstellung und Projektplanung subsumiert, also die theoretische Planung dessen, was später in der Praxis umgesetzt werden soll: «Die richtigen Massnahmen vorschlagen.» Mit «operativ» ist die Praxisumsetzung dieser Konzepte gemeint. Alles Operative wurde vorher geplant. Nun wenden es die Mitarbeiter direkt in ihrer täglichen Arbeit an. Besonders wichtig ist dabei, «die Massnahmen richtig auszuführen».

Im Zentrum dieser Analyse stehen die beiden Kriterien Effektivität und Effizienz. Für beide wurden (separate) Benchmarks erstellt. Dazu wurden für die Gesellschaften relevante Faktoren ausgewählt und bezüglich ihres Effektivitäts- als auch ihres Effizienzstatus verglichen. Anschliessend wurden sie wie folgt kategorisiert:

- Kein Konzept
- Konzeptionelle Einführung
- Konzeptionelle und operative Einführung

Zur Messung der Effektivität wurden folgende Faktoren definiert und analysiert:

- Kundentyp-Analyse
- Kundensituations-Analyse
- Kundenwertbetrachtung
- Leitbildauswahl

Für die Effizienz wurden folgende Faktoren definiert und analysiert:

- Beraterkompetenzen
- Prozessgestaltung
- Führung und Controlling

Diese Faktoren wurden ausgewählt, weil man sie bei den Gesellschaften auf allen drei Stufen beobachten und nachweisen kann. Die Ergebnisse sind auf die Interviews mit Vertriebsleitern einerseits und auf Interviews und Beobachtungen mit Versicherungsberatern andererseits zurückzuführen. Alle Faktoren wurden gleich gewichtet.

- Die Versicherungsberater werden – trotz klaren hierarchischen Strukturen – häufig «an der langen Leine» oder gar nicht geführt und nutzen deshalb die verfügbaren Applikationen und Methoden zu wenig bzw. nicht konsequent. Wegen zu wenig Systematik laufen die Beratungen je nach Berater sehr unterschiedlich, was die Risiken erhöht.

Mit Hilfe der Interviews und der ergänzenden Beobachtungen gelang es im Rahmen dieser Studie, je nach Gesellschaftstyp grundlegende Unterschiede in der Ausrichtung festzustellen und auszuwerten. Dabei lässt sich Folgendes konstatieren:

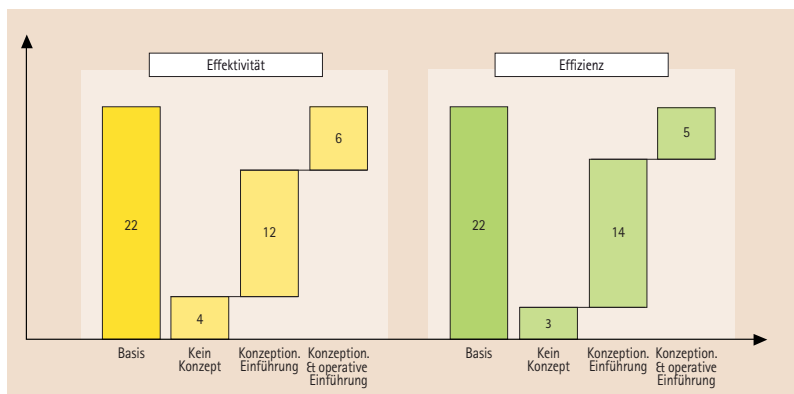


Abb. 29.1 - Empirische Übersicht «Umsetzungsmaturität»

Wie Abb. 29.1 zeigt, ist die Mehrheit der befragten Versicherungen in der konzeptionellen Planung schon weit fortgeschritten. Das grössere Entwicklungspotenzial liegt deshalb in der operativen Umsetzung der Konzepte. Im Zusammenhang mit Beobachtungen und Interviews mit Versicherungsberatern wurde bereits betont, dass zwar etliche Applikationen, Konzepte oder Methoden zur Prozessunterstützung zur Verfügung stehen, dass diese indes nicht systematisch angewendet werden. Dafür können zwei Hauptgründe angeführt werden:

- Die Versicherungsberater arbeiten sehr selbstständig und gehen deshalb gegenüber ihrem Arbeit-/Auftraggeber im Wesentlichen nur eine Verpflichtung ein: das vereinbarte Prämienvolumen zu erzielen. Solange der Berater seine Ziele erreicht, funktioniert diese Methode. Kann er die Vereinbarungen nicht erfüllen, wird es häufig sehr schwierig, die Gründe für den Misserfolg zu analysieren

- Versicherungen, die (z. B. aufgrund ihrer ausgeprägten Kundensegmentierung) besonders effektiv beraten, fehlt es häufig an der nötigen Effizienz bei der Umsetzung.

- Der Umkehrschluss gilt für effizienzorientierte Versicherungen.

Es konnte kein Teilnehmer eruiert werden, der in beiderlei Hinsicht als Paradebeispiel hätte vorgestellt werden können. Viele Versicherungen bekunden zudem Mü-

he, ihre strategischen Vorgaben umzusetzen und die entsprechenden Massnahmen und Applikationen bezüglich Effektivität und Effizienz zu kontrollieren. Etliche Gesellschaften kämpfen deshalb mit Unsicherheiten, wie innovative Konzepte zur Steigerung der Beratungsqualität optimal umgesetzt werden können.

5.2 STÄRKERE AUSPRÄGUNG DER EFFEKTIVITÄT GEFRAGT

Effektivität ohne Effizienz führt ebenso wenig zum Ziel wie vice versa. Jede der beiden Grössen benötigt die andere, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Die Vorzeichen beider Grössen müssen positiv sein wie ihr Kosten-Nutzen-Verhältnis. Nur so kann die Beratungsqualität erhöht werden, was wiederum eine hohe und nachhaltige Profitabilität verspricht. Der Erfolg beruht auf der Kombination der beiden Grössen. Die Studie kommt allerdings zu der Erkenntnis, dass sich die meisten Gesellschaften in der Vergangenheit bei der operativen Umsetzung eindeu-

«Wir brauchen unbedingt vermehrt kundenorientierte Informationen, um unsere Kunden optimal beraten zu können.»

Michel Gicot, Leiter Marketing Schweiz, Swiss Life

tig auf Effizienzsteigerungsmassnahmen fokussiert und Effektivitätsüberlegungen trotz eindeutigem Wachstums- und Rentabilitätspotenzial eher vernachlässigt haben.

Auf konzeptioneller Ebene arbeiten heute 18 von 22 Versicherungen mit strategischen Zielgrössen wie Kundentyp, Kundensituation und Kundenwert. Doch das ist Theorie. Wie erwähnt, zeigt die Marktanalyse (Beobachtungen von Kundengesprächen) indessen, dass der einzelne Berater in seinem Arbeitsalltag oft auf dem Stand von vor 15 Jahren stehen geblieben ist und immer noch produktorientiert berät (siehe Grundlagen Kundenorientierung S. 10). Kundenorientierung mit Kundenwertanalyse, Lebensphasenberatung etc. passen nicht in sein Weltbild, das nach wie vor von der Produktorientierung und der vorhergehenden Abschluss-Provisionierung dominiert wird.

VOM MULTI-KANAL-MANAGEMENT ZUM KANAL-MIX-MANAGEMENT

Effektivität, wie sie in Kapitel 4 definiert wird, basiert hauptsächlich auf vier Methoden: Der Kundentypologieanalyse, der Kundensituationanalyse, der Kundenwertbetrachtung und der Leitbildauswahl. Die Autoren sind der Meinung, dass diese Methoden erstens stark miteinander

verknüpft sind und zweitens am erfolgreichsten in einer bestimmten Schrittfolge verwendet werden. Vor zehn Jahren war es üblich, den Kunden ausschliesslich über den Vertriebskanal des Aussendienstes zu bedienen. Heute sind oft mehrere Vertriebskanäle parallel im Einsatz wie Call-Center, Internet oder produktbezogene Kanäle (z.B. über den Autohersteller oder -importeur) und graben der Aussendienst-Organisation mittelfristig das Wasser ab. Die Autoren gehen davon aus, dass sich die Verflechtung der Vertriebskanäle in Zukunft akzentuieren wird, so dass jeder Kunde gemäss seiner individuellen (Lebens-) Situation wahlweise durch den Aussendienst, den Makler, den Direktkanal, den produktbezogenen Kanal oder durch das Internet (z.B. Vergleichsplattformen) bedient werden kann.

Diese Veränderung wird die Gesellschaften vor grosse Herausforderungen stellen. Die Autoren haben nun eine logische Schrittfolge definiert, die es erleichtert, im Anschluss an die Kundenanalyse die richtige Entscheidung über die zur Anwendung kommenden Leitbilder und über die Verwendung der bestgeeigneten Verkaufskanäle zu treffen. Den Gesamtprozess (s. Abb. 29.1) nennen sie den «Königsweg zur erfolgreichen Kundenberatung und -betreuung».

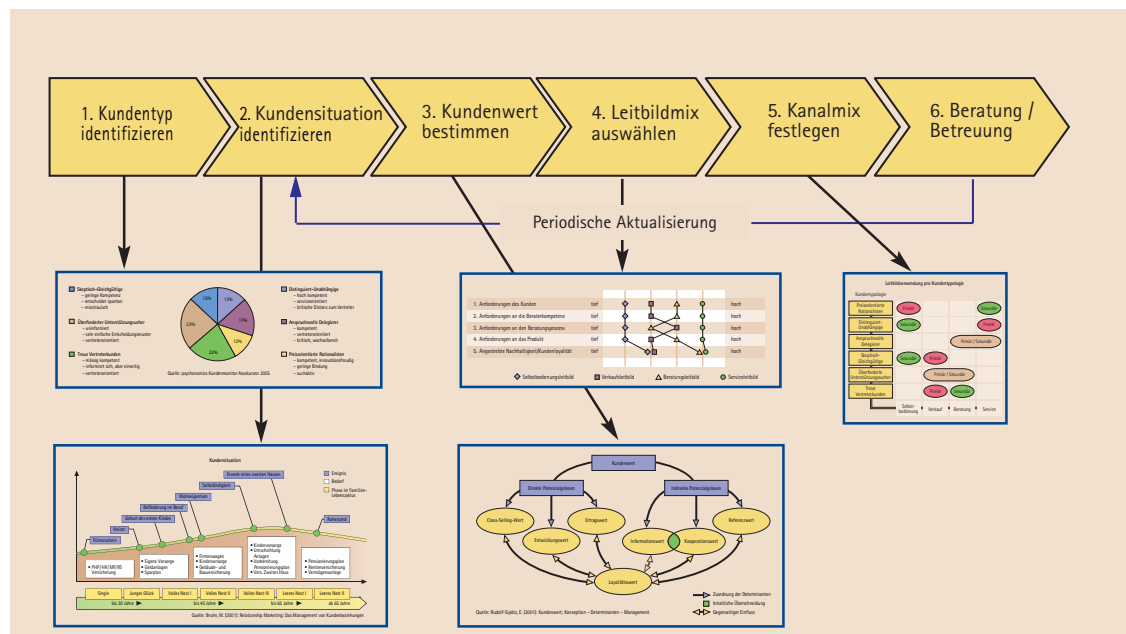


Abb. 29.1 – Sechs Subprozesse bilden den «Königsweg zur erfolgreichen Kundenberatung und -betreuung»

- **1. Kundentyp identifizieren:** Je nachdem, ob es sich beim anvisierten Kunden um einen anspruchsvollen Delegierer, einen Skeptisch-Gleichgültigen, einen preisorientierten Rationalisten etc. handelt, wird sich eine bestimmte Beratungs- und Betreuungsmethode empfehlen.
- **2. Kundensituation identifizieren:** Auf die Identifikation des Kundentyps folgt die Identifikation und Definition der individuellen Kundensituation: Wo befindet sich der Kunde zurzeit, in welcher Lebensphase, durch welchen Familienstand, welchen Beruf etc. zeichnet er sich aus? Im Gespräch mit dem Kunden werden Hinweise auf seine Zukunftspläne gesucht. Es geht darum, Informationen über ihn zu erfahren, die es erlauben, ihm für ihn interessante Offerten zukommen zu lassen.
- **3. Kundenwert bestimmen:** In dieser Phase analysiert der Berater den Kundenwert mit allen wichtigen Komponenten wie den Ertragswert, den Cross-Selling-Wert, den Entwicklungs- und den Referenzwert. Der Kundenwert lässt sich nur evaluieren, wenn Kundentyp und Kundensituation bekannt sind. Diese Grösse, eine Kombination aus konkreten (Ertrags-, Entwicklungs- und Cross-Selling-Werten) sowie abstrakten Werten (Referenzwert), erlaubt es, Kunden zu klassifizieren und gezielt zu betrachten.
- **4. Leitbildmix auswählen:** Ist der Kunde bekannt, wird ihm das situationsbedingt optimale Leitbild zugeordnet. Dabei geht es um die strategische Planung und Entscheidung, wie man den Kunden in Zukunft berät. Je nach Kundentyp und Kundensituation kann das geeignete Leitbild ein anderes sein. Für jeden Kunden ist deshalb zu definieren, welches Leitbild sich für ihn in welcher Situation am besten eignet. Es ist durchaus möglich, dass für einen Kunden je nach relevanter Situation zwei oder mehr Beratungsleitbilder zum Einsatz kommen.
- **5. Kanalmix festlegen:** Nun folgt die Phase der operativen Umsetzung und damit der Entscheidung über den bestgeeigneten Kanalmix. Hier

für haben sich Kundentyp und -situation als entscheidende Bestimmungsfaktoren herausgestellt.

- **6. Beratung und Betreuung:** Die Schritte 1 bis 5 erfolgen in der Regel im Zusammenhang mit einem persönlichen oder telefonischen Akquisitions- oder Beratungsgespräch. Im Anschluss an die Wahl des geeigneten Kanalmixes kann die Beratung und Betreuung des Kunden in die Wege geleitet werden. In der Annahme, dass der Kunde den Prozess respektiert, sollten seine Erwartungen an die Qualität der Beratung und an die Versicherung als solche erfüllt werden.

Es liegt nicht nur in der Hand der Versicherung bzw. des Beraters, die einzelnen Schritte zu durchlaufen, auch der Kunde beeinflusst das Procedere durch seine Bereitschaft, Daten bereitzustellen, Zeit zu opfern, durch Selbstzuordnung etc. selbst. Die Kontrollmöglichkeiten der Versicherungen sind begrenzt. Umso wichtiger ist, dass die Berater in der Steuerung dieses Prozesses geschult sind.

BEISPIEL DER LEITBILDAUSWAHL UND KANALMIXVERWENDUNG PRO KUNDENTYPOLOGIE

Für eine Versicherung ist es erfolgsentscheidend, die typischen Wünsche ihrer Kunden zu identifizieren, um so unter anderem zu definieren, welches Leitbild zu welchem Kundentyp passt. Dazu stellen wir einen Bezug zwischen den sechs Typen der Kundentypologie der Psychonomics AG (siehe Grundlagen S. 11 und Abb. 30.1) und den bereits vorgestellten Leitbildern (Selbstbedienung, Verkauf, Beratung und Service) her (s. Abb. 31.1).

Der preisorientierte Rationalist hat nur eine geringe Bindung zum Vertreter und zur Gesellschaft und sucht selbst nach dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis. Aus diesem Grund ist das **Selbstbedienungsleitbild** für den Rationalis-

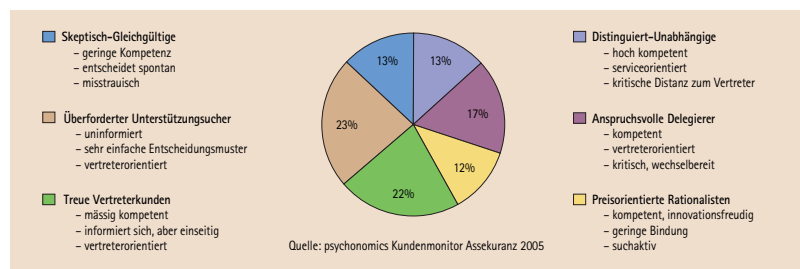


Abb. 30.1 – Die sechs Ausprägungen der Psychonomics-Kundentypologie

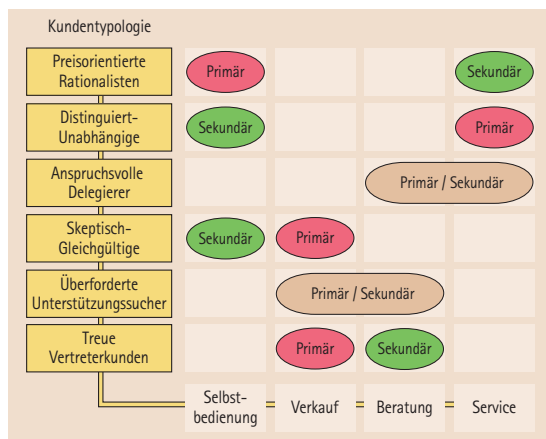


Abb. 31.1 – Leitbildverwendung pro Kundentyp

ten prädestiniert. Eine persönliche Beziehung ist nicht nötig, der Kunde will das beste Preis-Leistungs-Verhältnis. Er ist kompetent und sucht gerne selbst die beste Lösung für sein Bedürfnis. In manchen Fragen braucht aber auch der preisorientierte Rationalist Unterstützung. Dafür bietet das **Service-Leitbild** die geeignete Ergänzung (z.B. bei Themen wie Immobilienversicherung, Vorsorge für die Familie, Aufenthalt im Ausland etc.)

Der **distinguiert-unabhängige** Kunde ist nicht nur absolut leistungs- und serviceorientiert, er ist auch noch besonders preissensitiv. Er vergleicht die Produkte akribisch. Für diesen Kunden eignet sich das **Service-Leitbild** am besten, zumal dieser Kunde einen interessanten Kundenwert (Ertrags-, Entwicklungs-, Cross-Selling- und Referenzwert) erwarten lässt. Sollte der Kunden nicht über das erwartete Potenzial verfügen oder die Situation für einen Service nicht geeignet sein, kann sich dieser Kunde durchaus selbst bedienen. Da er kompetent ist, kann er selbst Lösungen für überschaubare Situationen suchen. Der distinguiert Unabhängige ist aber service-orientierter als der preisorientierte Rationalist, besonders wenn er über ein hohes Potenzial verfügt.

Der **anspruchsvolle Delegierer** tritt sehr selbstsicher und kompetent auf und kennt seine Bedürfnisse. Auch er sucht das bestmögliche Preis-Leistungs-Verhältnis. Daher ist er primär serviceorientiert und für «Face-to-Face-Kontakte» mit dem Berater prädestiniert. Da der Kunde prinzipiell offen gegenüber einem Wechsel ist, gilt es hier je nach Situation die optimale Kombination von **Beratungs-** und **Service-Leitbild** zu finden, um ihn nicht zu verlieren. Je

nach Einstellung des Kunden selbst, aber auch in Abhängigkeit von seinem Potenzial, bietet sich für diesen Kunden eine ganzheitliche Beratung an. Deshalb sollte dieser Kunde nachhaltig beraten werden, weil nur so sein ganzes Potenzial ausgeschöpft werden kann. Diese Beratung erhöht auch die Bindung an die Gesellschaft, was wichtig erscheint, zumal der Kunde auf dem Markt regelmässig attraktivere Angebote sucht.

Der **skeptisch-gleichgültige** Kunde verfügt über keine ausgeprägten Kompetenzen in Versicherungsbelangen, ist aber misstrauisch gegenüber Versicherungsanbietern und ihren Vertretern. Dieser Kunde sucht keine intensive Bindung an einen Vertreter. Aus diesem Grund sollte primär auf das **Verkaufsleitbild** abgestellt werden. So kann der Kunde seine Bedürfnisse ohne grossen Aufwand erfüllen. Auch das **Selbstbedienungsleitbild** kann diesem Kunden entgegenkommen, sofern er für einfache Situationen Lösungen sucht. Eine Beratung lohnt sich indessen kaum, da die Bindung an die Gesellschaft schwierig und das Aufwand-Wert-Verhältnis kaum befriedigend ausfallen dürfte.

Der **überforderte Unterstützungssucher** ist ein Kunde ohne grosse Kompetenzen, der sich wenig informiert. Er sucht deshalb den Kontakt zu einem Vertreter, weil er fachlichen Beistand zu seinen Versicherungsfragen braucht. Der Kunde ist bereit, langfristig beim gleichen Vertreter zu bleiben. Je nach Komplexität der Situation entspricht das **Verkaufs-** oder **Beratungsleitbild** dieser Situation am besten.

Der **treue Vertreterkunde** ist für den Berater der angenehmste Kunde. Er hört in allen Versicherungsfragen auf den Rat seines Gesellschaftsvertreters und sucht nicht ständig bessere Angebote auf dem Markt. Für diesen Kunden eignet sich das **Verkaufsleitbild** am besten, das darauf abzielt, das Vertrauen des Kunden aufzubauen. Wenn es darum geht, den Kunden nachhaltig zu binden, ist der Wechsel zum **Beratungsleitbild** angesagt. Das Serviceleitbild scheint weniger opportun, da der Kunde keinen Marktvergleich sucht, sondern eher einen Ansprechpartner.

5.3 EINSATZ VON INNOVATIVEN LEITBILDERN

Die Liste der vier am Markt verwendeten Leitbilder ist nicht abschliessend definiert und kann mit weiteren Leitbildern ergänzt werden. Im Folgenden werden zwei Leitbilder, die sich noch nicht wirklich am Markt durchgesetzt

haben, aber durchaus über das Potential dazu verfügen, skizziert: Das Integrationsleitbild und das Risikomanagementleitbild. Beide bauen auf dem Service-Leitbild auf. Sie wurden von Mitarbeitern des Instituts für Informatik der Universität Zürich anhand von Gesprächen mit Generalagenten und Aussendienstmitarbeitern entwickelt.

DAS INTEGRATIONSLEITBILD ALS «OPEN PLATFORM» FÜR ERWEITERTE LEISTUNGEN

Unter diesem Leitbild offerieren Provider Unternehmen Versicherungsleistungen als Teil oder in Kombination mit einem umfassenden Dienstleistungsangebot. Die Leitidee eines solchen Integrationsleitbildes lässt sich wie folgt beschreiben: Die Beratung und der Verkauf der Versicherungslösungen erfolgt im Zusammenhang mit versicherungsfremden Produkten, wobei das Versicherungsunternehmen als Spezialist in einem Themengebiet verschiedene Leistungen von Dritten integriert. Versicherungsgesellschaften sind durch ihren breiten Kundenbestand und ihre Flächendeckung für die Integration eines solchen Services prädestiniert. Dieses Leitbild läuft dem Trend zuwider, dass immer mehr Branchen als Leistungsintegrator auftreten und Versicherungsleistungen anbieten. Das Integrationsleitbild weist viele Ähnlichkeiten mit dem Serviceleitbild auf, bietet dem Kunden aber im Gegensatz zu diesem auch nicht versicherungsspezifische Dienstleistungen an. Die Serviceorientierung ist gross, da Kunden im Krankheitsfall z.B. zahlreiche Prozesse für die Auswahl eines Spezialisten oder Therapeuten, bei der Abrechnung mit Spitälern, Ärzten oder Krankenkassen durchlaufen müssen. Hier kann das Versicherungsunternehmen als kompetenter Leistungsintegrator auftreten, der die Leistungen verschiedener Anbieter integriert und dem Kunden über das Versicherungsunternehmen zugänglich macht.

Attraktivität und Relevanz des Integrationsleitbildes für den Kunden basieren auf der Verknüpfung des Versicherungsproduktes mit umfangreichen Dienstleistungen von Drittanbietern, welche ihm eine optimale Unterstützung versprechen. Dieses Leitbild ist noch wenig etabliert, bietet aber für die Versicherungsgesellschaften in immer kompetitiveren Märkten neue Möglichkeiten, sich zu positionieren und im Wettbewerb zu differenzieren.

DAS RISIKOMANAGEMENTLEITBILD ALS ZUSATZLEISTUNGEN FÜR KMU

Die Idee ist, die Versicherungsdienstleistung zusammen mit dem Risikomanagement des Kunden zu diskutie-

ren. Das integrierte Beratungsangebot betont insbesondere gegenüber KMU den Nutzen und die Bedeutung der gezielten Risikoverminderung und -vermeidung im Rahmen des Risikomanagements. Im Rahmen des Risikomanagementleitbildes offeriert der Berater seinem Kunden eine ganzheitliche Unterstützung, die mit einem Gesamtabversicherungsleitbild bei Privatpersonen vergleichbar ist. Auch dies ist eine Weiterentwicklung des Serviceleitbildes, indem zusätzliche Leistungen angeboten werden. Das Leitbild ist auf ein ganzheitliches Risikomanagement bei KMU ausgerichtet, was aus Sicht der Versicherungen einen realistischen Beratungsansatz darstellt. Zu beachten gilt indessen, dass dieser Ansatz impliziert, dass – unter umgekehrten Vorzeichen – auch von versicherungsfremden Anbietern in umfassende Angebote integrierte Versicherungsdeckungen angeboten werden können.

5.4 ZIELE, MASSNAHMEN UND NUTZEN ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG

DIE EFFIZIENZ ALS ERGÄNZUNG ZUM EFFEKTIVITÄTSANSATZ

Hat man sich auf einen (effektiven) Beratungsprozess festgelegt, geht es darum, diesen effizient auszuführen. Damit ist der Fokus auf die Effizienz gerichtet. Nach der Auswertung der empirischen Daten haben die Autoren Handlungsoptionen identifiziert, die Potenzial für eine Effizienzsteigerung bieten. Jetzt sind diese auszuwählen und auf ihre Eignung hin zu analysieren.

AUSBAU DER SOZIALEN UND FACHLICHEN KOMPETENZEN

Durch ein gezieltes Recruiting, eine konsequente Schulung (Training und/oder Selbststudium) sowie ein individuelles Coaching lässt sich die soziale und fachliche Kompetenz der Berater sicherstellen. Sozialkompetenz ist für einen Berater in allen Situationen wichtig, da das Versicherungsgeschäft viel mit Kommunikation, Empathie des Beraters und Vertrauensbildung zu tun hat. Fachkompetenz ist vor allem in komplexen Situationen und bei schwierigen Fragen gefragt, wenn es zudem darum geht, die wirklich beste Qualität zu gewährleisten. In der Kombination ist die Kompetenz der direkte Weg, die Qualität der Beratung zu steigern.

In Ergänzung zu den sozialen und fachlichen Kompetenzen kann die Gesprächstechnik (Fragetechnik, Verkaufstechnik) den Verkaufserfolg erheblich beeinflussen. Ein erfolgreicher Verkäufer bringt seine Kunden zum ge-

«Erfolgreiche Berater mit optimaler Unterstützung werden vom Kunden nicht als Produktverkäufer, sondern als Dienstleister und Problemlöser wahrgenommen: Der Berater ist kein Produkteverkäufer – er selber ist das Produkt.»

Hans-Peter Aebischer, Leiter Vertrieb, Mobiliar

wünschten Abschluss. Viele Kunden müssen immer noch «ermutigt» werden, die offerierte Lösung anzunehmen, selbst wenn der Versicherungsberater eine optimale Lösung für das Kundenbedürfnis anbieten kann. Insbesondere bei interessierten, aber zurückhaltenden Kunden erweist sich die Beherrschung der Gesprächstechnik als entscheidend.

VERBESSERUNG DER METHODENKOMPETENZ

Mit Methodenkompetenz bringt der Berater Struktur und Methodik in seine Arbeit und in die Beratung seiner Kunden. Er verwendet seine Zeit effizient, weil er sich an die vorgegebene Beratungsprozesse seines Arbeitgebers hält, keine Willkür ins Spiel bringt und jeden Kundentyp angemessen und gemäss Vorgaben berät.

Checklisten und Gesprächsleitfäden haben sich als besonders hilfreiche Instrumente zur Unterstützung des Fach- und Prozesswissens erwiesen. Sie sind Bedingung und Garant eines strukturierten Beratungsprozesses. Damit

zeigt sich, dass die im letzten Kapitel beschriebenen effektiven Prozesse ohne das nötige Prozessverständnis niemals effizient umgesetzt werden können. Beispiele hierfür sind die Beratungsleitbilder, die Kundenwertbetrachtung oder auch die Ausrichtung an der jeweiligen Kundensituation. Das effiziente Umsetzen der effektiven Vorgehensweise ist das A und das O des Erfolgs. Die nötige Methodenkompetenz hierfür lässt sich über Schulung, Einzelcoaching und Führungsunterstützung beschaffen.

STANDARDISIERUNG DER BERATUNGSPROZESSE

Die Industrialisierung der Versicherungsgesellschaften wird sich rasch fortsetzen. In der Folge werden Prozesse standardisierter gestaltet werden. Entsprechende IT-Anwendungen erleichtern die Analyse und die Optimierung der Kunden- und Marktdaten und beschleunigen bzw. vereinfachen die Vertriebs- und Abwicklungsprozesse. Eine durchgängige Prozessintegration erleichtert dem Berater die Wahrnehmung seiner Aufgaben und reduziert seine Belastung. Sie erlaubt der Versicherung, mit tieferen Ab-

	Strategische Ziele	Massnahmen	Operativer Nutzen
Beraterkompetenz	Ausbau der sozialen und fachlichen Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> Recruitingsanforderung Coaching Schulung / Ausbildung Selbststudium 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung neu erlangter fachlicher Kompetenz Beziehungsaufbau mit sozialer Kompetenz Gesteigerte verkäuferische Fähigkeit
	Verbesserung der Methodenkompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> Rekrutierungsanforderung Coaching Schulung / Ausbildung Selbststudium 	<ul style="list-style-type: none"> Konzeptionelle und strukturierte Beratung Effizientes Zeitmanagement
Prozessgestaltung	Standardisierung der Beratungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> IT-Prozessintegration Durchgängiges IT 	<ul style="list-style-type: none"> Vereinfachung des Beratungsprozesses Einheitliches Vorgehen für alle Mitarbeiter
	Optimierung des Kennenlernens des Kunden	<ul style="list-style-type: none"> Einsatz vom CRM-Tool Systematische Datenverwendung Einsatz von Hilfsmitteln wie Broschüre, Checklisten, Kontaktreiber Data Mining 	<ul style="list-style-type: none"> Genauere und strukturierte Kundenidentifikation (Typ und Situation) Besseres Kundenbindungspotenzial
	Optimierung der Vertriebskanalverwendung	<ul style="list-style-type: none"> Ausbau Kanäle wie Internet, Call Center Einsatz innovativer Leitbilder 	<ul style="list-style-type: none"> Anwendung von Kanalmix, direkt, klassisch und unabhängig Fokussierung Kundentyp/Situation je nach Kanalverwendung
Führung und Controlling	Verbesserung der Führungsprozess- und Controllingmechanismen	<ul style="list-style-type: none"> IT Controlling Tool Leadership Coaching Schulung/Ausbildung Kundenumfrage 	<ul style="list-style-type: none"> Messung der kompletten Beratungsprozesspyramide Schwächen von Mitarbeiter erkennbar
	Optimierung der Führungsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Neue Führungsmodelle Definition Anforderungen an Führung Incentive Modell 	<ul style="list-style-type: none"> Vorgesetztenunterstützung Klare Auftragsaufteilung und Bearbeitung

wicklungs- und IT-Kosten sogar eine höhere Qualität zu erreichen. Der Versicherungsberater spart dank Standardisierung viel Zeit bei administrativen Aufgaben und kann sich auf sein Kerngeschäft konzentrieren.

Über eine konsequentere Standardisierung der Terminierungsprozesse kann z. B. ein erhebliches Effizienzsteigerungspotenzial realisiert werden. Mit mobilen Kommunikationsmitteln wie PDA oder Desktop-PC lassen sich Kundendaten einfacher erfassen und der Vertriebsprozess beschleunigen. Der Vorteil einer Standardisierung besteht nicht zuletzt darin, dass leicht in Vergessenheit geratene Opportunitäten wahrgenommen und zusätzliche Prämieinnahmen generiert werden. So erhöht die Standardisierung der Terminierung direkt die Effizienz und damit die Qualität des Beratungsprozesses. Viele Gesellschaften verfügen über die notwendige IT-Unterstützung, um das Potenzial von Kunden (Cross-Selling, Wiederanlage etc.) über eine Auswertung ihrer Datenbestände zu eruieren; die Studie zeigt aber, dass diese Möglichkeiten kaum systematisch wahrgenommen werden.

OPTIMIERTES KENNENLERNEN DES KUNDEN

Als einer der Haupteinflussfaktoren auf die Beratungsqualität hat sich der «Kundenkennenlern-Prozess» herausgestellt. Verschiedene Massnahmen sind denkbar, diesen Prozess zu optimieren:

- Checklisten zur Kundendatenerfassung
- Zentral gesteuerte Aufforderungen (meistens in der IT-Applikationen integriert) zur Initiierung von Kundenkontakten (z. B. auf der Basis bisheriger Termine, Policenverlängerung, Wiederanlagen etc.)
- Von der Direktion organisiertes, aber in Abstimmung mit dem Kundenberater durchgeführtes Data Mining, das historische Kundendaten analysiert und zukünftiges Potenzial (inkl. Kundenwert) identifiziert.
- Systematische Verwendung von Kundendaten zur Bestimmung des Entwicklungs-, Cross-Sellings- und Referenzpotenzials der Kunden

Auch in der Assekuranz erfährt der Informationsfluss zwischen den Beratern und dem Management der einzelnen Gesellschaft eine zunehmend wichtigere Bedeutung für die Steuerung der Vertriebskanäle, der Produktentwicklung sowie des Marketing bis hin zur Risikokapitalhinterlegung. Er entscheidet über die Zuverlässigkeit und die Möglichkeit, Daten rasch auszutauschen. Das beste CRM-Tool und damit zusammengehörige Prozesse oder Kontakt-

aufforderungsapplikationen bringen indes wenig, wenn die Berater die Informationen nicht systematisch nutzen.

Eine Kontakthistorie birgt zum Beispiel Informationen, wann der Kunde mit der Gesellschaft Kontakt hatte, und das kann Reibungsverluste bei der Übergabe an einen Nachfolger vermeiden. Eine Checkliste, die nur Adressdaten des Kunden abfragt, ist nicht umfassend und im Sinne der Zielsetzung unvollständig. Zu einer vollständigen und hilfreichen Checkliste gehört selbstverständlich die Abklärung der Erwartungen, der Bedürfnisse und der Wünsche des Kunden.

Wichtig in diesem Prozess ist auch die Berücksichtigung der Kundenmeinung. Seinen Kunden kennen zu lernen, heisst nicht nur seine Privatdaten und seine Bedürfnisse zu erfragen, sondern auch zu erfahren, was der Kunde von der Gesellschaft und vom Beratungsprozess erwartet. Auf diese Art und Weise kann der Kunde beispielsweise das für ihn passende Leitbild mitbestimmen. Es ist auch eine Form der Kundenorientierung.

OPTIMIERUNG DER VERTRIEBSKANÄLEVERWENDUNG

Einige Gesellschaften setzen stark auf personalisierte Vertriebskanäle (eigenen Aussendienst, Makler). Aus Kostengründen sollten Kunden jedoch – je nach Situation – auch über alternative Kanäle betreut werden. Einfache Situationen können – je nach Kundentyp – zum Beispiel über das Internet und Call-Center vermittelt werden, während komplexere Situationen über einen Service oder eine Beratung laufen.

Das Internet wird in der Zukunft noch grösseren Einfluss auf die Beratungsqualität haben. Die Kunden werden sich vor einer Beratung in einer Vorbereitungsphase auf dem Internet informieren. Über das Internet können aber auch das Cross-Selling-Angebot kommuniziert und Links zu interessanten Versicherungslösungen offeriert werden. Amazon.com z.B. empfiehlt seinen Kunden umgehend weitere Bücher zu Themen oder von Autoren, über bzw. von denen bereits Bestellungen eingegangen sind. Und der Kunde erhält – ungefragt und konsequent – von Drittleisern eingereichte Kurzrezensionen von Büchern. Auch wenn das Internet und die Call-Center den Berater nicht «ersetzen» sollen bzw. können, so eignen sie sich ausgezeichnet, Service- und Marktleistungen gegenüber den Kunden zu ergänzen, über die Verwendung innovativer Beratungsleitbilder die Bindung mit der Gesellschaft zu erhöhen.

«In einem Retail-Markt mit Commodity-Produkten (wie z. B. die Krankenversicherung) sind schlanke Produkte, standardisierte Prozesse und ein hoher Automatisierungsgrad mit einem exzellenten Customer Targeting essenzielle Erfolgsfaktoren für den Direktvertrieb.»

Marco Kamerling, Leiter Departement Vertrieb, Sanitas

VERBESSERUNG DER FÜHRUNGS- UND CONTROLLINGMECHANISMEN

Nur mit einer kompletten, alle Quoten (von der Terminvereinbarung bis zum Abschluss) umfassenden Messung kann das Controlling der Versicherungsberater als optimal bezeichnet werden. Identifiziert das Controlling Schwachstellen eines Versicherungsberaters, kann ihm das Management helfen, diese zu überwinden. Schliesslich will der Mitarbeiter stets selbst darüber informiert sein, worauf er sich in der Beratung besonders konzentrieren soll und wo es gerade weniger gut oder auch besonders gut läuft. Die Umsetzung der Erkenntnisse des Controllings durch eine zielorientierte Führung trägt zu einer höheren Ausschöpfung des Kundenpotenzials und der Produktivität bei. Durch gezieltes Coaching und eine entsprechende Schulung kann man die Berater und Vorgesetzten sensibilisieren, die vorhandenen Führungsprozesse und IT-Tools zu benützen.

Kundenumfragen sind ein geeignetes Instrument, um das Interesse und die Stimmung in der Kundschaft zu eruieren und um die Kundenbindung zu testen. Die Gesellschaften sollten die Ergebnisse solcher Umfragen stärker in die Kundenbetreuung einbeziehen und dann die Massnahmen operativ umsetzen. In der Untersuchung kam klar zum Ausdruck, dass hier noch zu wenig systematisch vorgefahren wird.

OPTIMIERUNG DER FÜHRUNGSSTRUKTUR

Über die Vereinfachung und Reorganisation von Vertriebsprozessen und -abteilungen lässt sich die Effizienz optimieren. Die Rollenverteilung zwischen Vorgesetzten und Beratern in Agenturen ist nicht immer klar zu erkennen. Viele Manager führen zwar regelmässig Verkaufsgespräche mit ihren Kunden. Es deutet aber vieles darauf hin, dass sie die Produktivität ihrer Berater verbessern würden, wenn sie ihre Führungsaufgaben intensiver wahrnehmen. Der Gesamtertrag der Gesellschaft dürfte damit grösser werden. Innovative Incentives-Modelle (Bonus für Vorgesetzten direkt verknüpft mit Beraterleistungen, Bonus für Berater direkt verknüpft mit Kundentypen etc.) eignen sich, um die Führungsintensität von Vorgesetzten und die Beratungsqualität von Beratern zu erhöhen.

MASSNAHMEN MIT UMSTRITTEMEM POTENZIAL ZUR EFFIZIENZSTEIGERUNG

In der Marktanalyse wurden auch Massnahmen identifiziert, die sich im Hinblick auf eine Effizienzsteigerung als umstritten erwiesen.

- **Zentralisierung der Vertriebsprozesse:** Wie bereits erwähnt, ist die Wirkung zentralisierter Prozesse keineswegs klar und eindeutig. Zahlreiche Versicherungen beweisen, dass zeigt die Studie, dass sie trotz – oder gerade aufgrund – stark dezentralisierter Prozesse sehr effizient sein können. Nachgelagerte Vertriebsprozesse (Verkaufsunterstützung, Vertriebsabwicklung) können also ebenso gut an der Front oder im Back-Office wie von der Zentrale ausgeführt werden, Ort und Zentralisierungsgrad haben wenig Einfluss auf die Effizienz. Entscheidender ist, dass die Prozesse korrekt geführt, von der Unternehmens- oder Bereichsleitung systematisch genutzt sowie rechtzeitig und optimal eingesetzt werden.
- **Führung nach Zahlen:** Eine umstrittene Methode beruht auf der Führung durch Delegation und Verkaufsdruck durch Zahlen. Diese Methode fordert nach Meinung der Autoren ohne zu fördern und führt relativ schnell zu Stillstand und Frustration. Eine Begleitung der Versicherungsberater durch Vorgesetzte oder Experten ist für die Motivation und die Produktivität der Berater die bessere Lösung.
- **Dezentralisierung von administrativen Aufgaben:** Die Tendenz, administrative Aufgaben (Verkaufsunterstützung und Betrieb) zur Kostenersparnis an Versicherungsberater zu delegieren, erhöht deren Belastung und lenkt sie von Kernaufgaben ab. Eine klare Aussage ist nicht ohne weiteres zu formulieren, die Autoren sind aber auf Grund der Daten zum Schluss gekommen, dass administrativer Mehraufwand die Produktivität der Berater tendenziell mehr schwächt, als dass er dazu beiträgt, die Kosten der Gesellschaft zu senken.

6 SCHLUSSBETRACHTUNG

In der Untersuchung wurde dokumentiert, dass

- die heute etablierten Vertriebs- und Distributionsorgane zukünftig starken Strukturveränderungen ausgesetzt sind
- in der Vergangenheit zahlreiche konzeptionelle Massnahmen zur Steigerung der Effizienz und Effektivität initiiert wurden
- sich viele Gesellschaften vor allem auf die Steigerung der Effizienz konzentrieren, dabei aber die Bedeutung der Effektivität vernachlässigen
- die zielführenden und interessanten konzeptionellen Massnahmen und Optionen in der Praxis zu wenig, unzureichend systematisch und oder inkorrekt umgesetzt werden.

Unabhängig davon, ob Krankenversicherung, Privatversicherung oder unabhängige Finanzvermittler, ob Direktvertrieb, klassischer Vertrieb oder unabhängiger Vertrieb, die Studie zeigt eindeutig,

- dass alle Versicherungen die Möglichkeit haben, ihren Kunden eine qualitativ hochwertige Beratung zu bieten, wenn sie grundlegende Erkenntnisse für die Beratungsqualität beachten:
 - Effektivität wird durch die Orientierung an Leitbildern und den richtigen Mix von Vertriebskanälen erzielt; die optimale Zuordnung hängt vom Kundentyp ab.
 - Effizienz im Beratungsprozess hängt von mehreren Einflussgrössen ab, insbesondere von der Beraterkompetenz, von der Prozessgestaltung sowie von der Führung und vom Controlling.
 - Entscheidenden Einfluss auf die Wirkung von Effektivitäts- und Effizienzsteigerungsmassnahmen hat schliesslich die operative Umsetzung der konzeptionellen Massnahmen.

Nur die Versicherung, die den Beratungsqualitätsstandard korrekt umsetzt, besitzt die Chance, sich nachhaltig und erfolgreich auf dem Markt zu positionieren.

Literaturhinweise

- **Manfred Bruhn** (2001), Relationship Marketing; Das Management von Kundenbeziehungen, München
- **Peter F. Drucker** (1955), The Practice of Management, New York
- **Michael E. Porter** (1999) Wettbewerbsstrategie, Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, Frankfurt/Main
- **Michael Treacy and Fred Wiersema** (1997), The Discipline of Market Leaders. Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market, Boston
- **Uni St. Gallen und Accenture** (2005), Assekuranz 2015 – Retailmärkte im Umbruch, Trends und Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft, Institut für Versicherungswirtschaft Universität St. Gallen und Accenture

DIE INITIATOREN UND AUTOREN DER STUDIE



PROF. DR. GERHARD SCHWABE

Nach Ausbildungsstationen an der TU Darmstadt und der Universität Hohenheim (Stuttgart) und einer ersten Professur an der Universität Koblenz-Landau leitet Gerhard Schwabe seit April 2002 als Ordinarius die Arbeitsgruppe Informationsmanagement der Universität Zürich. Dort forscht er über die computerunterstützte Zusammenarbeit und das Informationsmanagement von Finanzdienstleistern. Forschungsprojekte im Finanzdienstleistungsbereich behandeln 1. IT-Führungsprozesse, z.B. IT-Portfolio-Management, IT-Architektur-Management, IT-Benefits-Management, IT-Kostenrechnung und Wissensmanagement beim IT-Outsourcing, 2. kooperationsintensive Prozesse, z.B. Wissensmanagement oder Beratungsprozesse. Die Arbeitsgruppe Informationsmanagement hat sich das Motto «Creating value through IT-Innovations» gegeben. Sie verfolgt dabei einen problemorientierten Forschungsansatz und arbeitet gerne mit Unternehmen zusammen.

schwabe@ifi.unizh.ch



MICHAEL GERBER

Michael Gerber hat an der Universität Karlsruhe/Deutschland und an der École Nationale Supérieure de Physique in Grenoble/Frankreich Physik studiert. In Sheffield/England hat er den Titel Master of Philosophy erlangt. Während seiner Mitarbeit bei einer internationalen Unternehmensberatung spezialisierte er sich auf den Bereich Financial Services. Anschliessend war er für den Aufbau einer Private-Equity-Strategie in einem internationalen Unternehmen verantwortlich. Heute leitet Michael Gerber bei Solution Providers als Managing Partner den Bereich Versicherungen.

michael.gerber@mailsp.com



NICOLAS BÜRER

Nicolas Bürer studierte an der EPFL Lausanne und am Royal Institute of Technology, Stockholm, Physik. Nach seinem Studium arbeitete er drei Jahre als Financial Consultant bei einem unabhängigen Finanzmakler und spezialisierte sich auf die Beratung in den Gebieten Geldanlage, Immobilien und Vorsorgelösungen für KMU und Privatkunden. Heute ist Nicolas Bürer Senior Consultant bei Solution Providers und Experte im Versicherungsbereich.

nicolas.buerer@mailsp.com

LISTE DER STUDIENTEILNEHMER

Die Autoren danken den unten stehenden Unternehmen für ihre Mitarbeit und Unterstützung bei der Vorbereitung der Studie.

Krankenversicherungsgesellschaften:

- Concordia Krankenversicherung
- Groupe Mutuel Versicherungen
- Helsana Krankenversicherung
- KPT/CPT Krankenversicherung
- ÖKK Versicherungen
- Sanitas Krankenversicherung
- Visana Gruppe

Privatversicherungsgesellschaften

- Allianz Suisse
- Coop Versicherung
- Die Mobiliar
- Emmental Versicherung
- Innova Versicherungen
- La Genevoise
- National Versicherung
- Pax Versicherungen
- Skandia Leben
- Swiss Life
- Winterthur Versicherungen
- Zürich Versicherungen
- Züritel Direktversicherung

Unabhängige Finanzberater

- AVD Schweiz
- VZ Vermögenszentrum / Insurance Services

BERATUNGSQUALITÄT IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

Die Schweizer Versicherungen müssen sich auf einschneidende demographische, wirtschaftliche und soziale Veränderungen und damit auf eine weitere Verhärtung des Wettbewerbs einstellen. Die Qualität ihrer Beratung wird letztlich massgebend darüber entscheiden, wie sie diese strategischen Herausforderungen bewältigen. Doch

- wie steht es um die viel beschworene Beratungsqualität in der Assekuranz tatsächlich?
- welche Faktoren determinieren die Qualität und wie lassen sie sich beeinflussen, um die notwendigen Standards zu erreichen?
- Welche Handlungsoptionen versprechen, die Herausforderung erfolgreich zu bestehen?

Diese und zahlreiche weitere Fragen werden in der Studie gestellt und beantwortet. Konzeptverantwortlicher und Realisator der Studie ist das Management-Consulting-Unternehmen **Solution Providers**, Dübendorf, wissenschaftlicher Partner die **Information Management Research Group** der Universität Zürich. Auf Seiten der Assekuranz haben 20 führende Versicherungsgesellschaften sowie zwei unabhängige Finanzvermittler an der Studie mitgewirkt.

Die Studie entwirft ein klares Bild der Soll- wie der Ist-Situation des Vertriebs der Schweizer Versicherungswirtschaft und erlaubt jeder Gesellschaft, die eigenen Stärken und Schwächen zu lokalisieren.

Die Studie entwickelt zwei viel versprechende, bisher nur intuitiv genutzte Handlungsoptionen: die **Entwicklung individueller Beratungsleitbilder** auf der einen sowie den gezielten Einsatz verschiedener Vertriebskanäle im Rahmen des **Kanal-Mix-Managements** auf der anderen Seite.